



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
CARRERA: INGENIERÍA DE EMPRESAS

TRABAJO DE TITULACIÓN

TIPO: Proyecto de Investigación

Previo a la obtención del título de:

INGENIERO DE EMPRESAS

TEMA:

PLAN DE FORTALECIMIENTO ORGANIZACIONAL PARA EL
MEJORAMIENTO DE LA PRODUCTIVIDAD Y COMPETITIVIDAD
DEL CENTRO DE ACOPIO GUASLÁN, EN LA PARROQUIA PUNIN,
PROVINCIA DE CHIMBORAZO.

AUTOR:

DIEGO ARMANDO CUZCO LLININ

RIOBAMBA – ECUADOR

2019

CERTIFICACIÓN DEL TRIBUNAL

Certificamos que el presente trabajo de investigación previo a la obtención del título de Ingeniería en Administración de Empresas, ha sido desarrollado por el Sr. Diego Armando Cuzco Llinin, ha cumplido con las normas de investigación científica y una vez analizado su contenido, se autoriza su publicación.

Ing. Marco Vinicio Salazar Tenelanda
DIRECTOR

Eco. Adriana Margarita Morales Noriega
MIEMBRO

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD

Yo, Diego Armando Cuzco Llinin, declaro que el presente trabajo de titulación es de mi autoría y que los resultados del mismo son auténticos y originales. Los textos constantes en el documento, que provienen de otra fuente, están debidamente citados y referenciados.

Como autor, asumo la responsabilidad legal y académica de los contenidos de este trabajo de titulación.

Riobamba, 8 de enero de 2019

Diego Armando Cuzco Llinin
C.C:060497253-9

DEDICATORIA

Este trabajo de titulación se la dedico a mi Dios que supo guiarme por el buen camino, dándome fuerza para seguir adelante y no desmayar en los problemas que se presentaban, brindándome confianza para afrontar las adversidades sin perder nunca el rumbo de la honestidad y respeto.

A mis padres Marina y Manuel, no me equivoco en decir que son los mejores padres del mundo, gracias por todo su esfuerzo, su apoyo y por la confianza que depositada en mí, gracias por qué siempre, aunque nuestras opiniones son diferentes, siempre han estado a mi lado los quiero mucho.

Son varias las personas a las que me gustaría dedicar este trabajo pero me faltaría hojas, solo decirles gracias por brindarme su amistad, su apoyo, sus ánimos, y sus consejos en las diferentes etapas de mi vida. Algunas están conmigo y otras solo en recuerdos, pero siempre estaré agradecido por todo, los llevare siempre en mi corazón. Y si algún día nos volviéramos a encontrar les darías las gracias por formar parte de mi vida, por todo lo que me han brindado y por todas sus bendiciones.

AGRADECIMIENTO

En primer lugar doy infinitamente gracias a Dios, por haberme dado fuerza y valor para culminar esta etapa de mi vida. Agradezco también la confianza y el apoyo brindado por mis padres que sin duda en el trayecto de mi vida me han demostrado su amor, su cariño, su comprensión corrigiendo mis faltas y celebrando mis triunfos.

También Agradecer a la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, a toda la Facultad de Administración de Empresas a sus autoridades y profesores, por abrir sus puertas y darme la confianza necesaria para triunfar en la vida y transmitir sabiduría para mi formación profesional.

Diego Armando Cuzco Llinin

ÍNDICE DE CONTENIDO

Portada	i
Certificación del tribunal	ii
Declaración de autenticidad	iii
Dedicatoria.....	iv
Agradecimiento.....	v
Índice de contenido	vi
Índice de tablas	viii
Índice de gráficos.....	viii
Índice de anexos.....	viii
Resumen.....	x
Abstract.....	xi
Introducción	12
CAPÍTULO I: EL PROBLEMA.....	13
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	13
1.1.1 Formulación del Problema.....	14
1.1.2 Delimitación del Problema	14
1.2 JUSTIFICACIÓN	15
1.3 OBJETIVOS	16
1.3.1 Objetivo General.....	16
1.3.2 Objetivos Específicos	16
CAPITULO II: MARCO TEÓRICO	17
2.1 ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS	17
2.1.1 Antecedentes Históricos	20
2.2 FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA	25
2.2.1 Administración.-	25
2.2.2 Empresa	28
2.2.3 Administración del talento humano.....	29
2.2.4 Plan	29
2.2.5 Planeación.-	30
2.2.8 Planeación.-	¡Error! Marcador no definido.
2.2.9 Importancia de la Planeación.....	31
2.2.10 Principios Básicos de la Planificación.....	32
2.2.11 Etapas de la Planificación.....	32
2.2.12 Planeación estratégica.....	33
2.2.12 Fortalecimiento	34
2.2.13 Gestión.....	37
2.2.14 Gestión administrativa.....	37
2.2.15 Análisis FODA	39
2.2.16 Fortalecimiento	¡Error! Marcador no definido.
2.2.17 Plan de Fortalecimiento	¡Error! Marcador no definido.
2.2.18 Organización.....	44
2.2.19 Mejora continua	48
2.2.20 Productividad.....	49

2.2.21	Competitividad	49
2.2.22	Productividad y competitividad.....	50
2.2.23	Procesos	50
2.2.24	Proceso administrativo	51
2.2.25	Sistemas	51
2.3	IDEA A DEFENDER.....	53
CAPITULO III: MARCO METODOLÓGICO.....		54
3.1	MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN.....	54
3.2	TIPOS DE INVESTIGACIÓN.....	54
3.2.1	Investigación descriptiva	54
3.2.2	Investigación de campo.	54
3.2.3	Investigación documental.	55
3.3	POBLACIÓN Y MUESTRA	55
3.3.1	Población	55
3.3.2	Muestra	55
3.3.3	Aplicación de la fórmula	56
3.4	MÉTODOS, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS	57
3.4.1	Métodos	57
3.4.2	Técnicas	57
3.4.3	Instrumento.....	58
3.5	RESULTADOS	58
3.5.1	Encuesta dirigida a los socios productores del centro de acopio	59
3.6	VERIFICACIÓN DE IDEA A DEFENDER	68
CAPÍTULO IV: MARCO PROPOSITIVO.....		69
4.1	TEMA.....	69
4.1.1	Contenido de la Propuesta.	69
4.1.2	Plan de fortalecimiento estratégico institucional.....	69
4.1.3	Objetivos del plan de fortalecimiento.....	69
4.1.4	Diagnóstico del centro de acopio Guaslán	72
4.2	PLAN DE FORTALECIMIENTO.....	78
4.2.1	Organigrama estructural	78
4.2.2	Manual de funciones.....	80
4.2.3	Visión anterior	83
4.2.4	Visión replanteada	84
4.2.5	Misión anterior	84
4.2.6	Misión replanteada	84
4.2.7	Objetivo General del Plan.....	84
4.2.8	Líneas de Acción	85
4.2.9	Cronograma, presupuesto y evaluación de actividades	90
CONCLUSIONES		95
RECOMENDACIONES.....		96
BIBLIOGRAFIA		97
ANEXOS.....		104;
Error! Marcador no definido.		

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1:	Conoce el centro de acopio	59
Tabla 2:	Conoce la filosofía empresarial	60
Tabla 3:	La administración es estructurada.....	61
Tabla 4:	Contratación profesional	62
Tabla 5:	A recibido capacitación.....	63
Tabla 6:	Organización productiva y competitividad	64
Tabla 7:	Mejorar la productividad y competitividad.....	65
Tabla 8:	Resultados de la Entrevista	66
Tabla 9:	Descripción cualitativa del escenario.....	70
Tabla 10:	Matriz de aspectos favorables y desfavorables de la asociación	73
Tabla 11:	Objetivos Estratégicos	77

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1:	Proceso administrativo	27
Gráfico 2:	Procedimiento para realizar el análisis FODA	42
Gráfico 3:	Elementos del plan de fortalecimiento	¡Error! Marcador no definido.
Gráfico 4:	Conoce el centro de acopio.....	59
Gráfico 5:	Conoce la filosofía empresarial	60
Gráfico 6:	La administración es estructurada	61
Gráfico 7:	Contratación profesional.....	62
Gráfico 8:	A recibido capacitación	63
Gráfico 9:	Organización productiva y competitividad.....	64
Gráfico 10:	Mejorar la productividad y competitividad	65
Gráfico 11:	Propuesta de organigrama estructural.....	79

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1: Reunión con los socios - productores	100
Anexo 2: Aplicación de las encuestas	100

RESUMEN

El presente trabajo de investigación tiene como finalidad diseñar un plan de fortalecimiento organizacional para el mejoramiento de la productividad y competitividad del centro de acopio Guaslán, en la parroquia Punín, provincia de Chimborazo, cuya herramienta permitirá establecer una estructura organizacional y sus funciones acorde a sus necesidades laborales. Para llevar a cabo este proyecto investigativo se recolectó datos proporcionados por la organización, además se utilizó distintas técnicas e instrumentos de investigación, tales como la encuesta que se aplicó a los socio-productores, una entrevista que fue dirigida al presidente, y la observación directa, cuyos resultados facilitaron realizar un análisis FODA, en el cual constan las debilidades que afectan en la eficiencia y eficacia de la organización dentro de la misma. Como resultado de la investigación se determinó que la organización carece de un plan de fortalecimiento, afectando así a la gestión administrativa, la toma de decisiones, y optimización de recursos. Se procedió a diseñar el plan de fortalecimiento a fin de entregar una herramienta útil y sencilla en la que se detalla estrategias medibles, como la captación de recursos financieros, cambio de tecnología para la mejora de procesos, entre otros aspectos que ayuden a la administración de la asociación, hacer más eficiente, efectiva y de calidad. Por lo tanto, se recomienda la ejecución del presente plan de fortalecimiento a fin de implementar pericias que viabilicen el desarrollo socio económico de los productores de la parroquia Punín, a través de una producción sostenible y sustentable.

Palabras clave: <CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS> <PLAN DE FORTALECIMIENTO> <ADMINISTRACIÓN> <PLAN DE ACCIÓN> <ESTRATEGIAS ADMINISTRATIVAS> <GESTIÓN ADMINISTRATIVA> <TOMA DE DECISIONES> <PUNÍN (PARROQUIA)>.

Ing. Marco Vinicio Salazar Tenelanda
DIRECTOR DE TRABAJO DE TITULACIÓN

ABSTRACT

The following research work has as the purpose of the following research work is to design an organizational plan strengthening for the improvement of the productivity and competitiveness of the Guaslán Collection Center, at Punin Parish, province of Chimborazo, which its tool will allow to establish an organizational structure and its functions according to their labor needs. In order to carry out this research project, it was collected all the data provided by the organization. In addition, different research techniques and instruments were used, such as the survey that was applied to the socio-producers, an interview that was addressed to the president, and direct observation, whose results facilitated a SWOT analysis (strengths, weaknesses, opportunities, threats), which shows the weaknesses that affect the efficiency and effectiveness of the organization within the same. As a result of the investigation it was determined that the organization lacks a strengthening plan, affecting the administrative management, decision making, and optimization of resources. It proceeded to design the strengthening plan in order to deliver a useful and simple tool in which measurable strategies are detailed, such as the capture of financial resources, change of technology for the improvement of processes, among other aspects that help the administration of the association to be more efficient, effective in quality. Therefore, the implementation of this strengthening plan is recommended in order to implement skills that enable the socio-economic development of the producers from Punín parish, through sustainable and sustainable production.

Keywords: <ECONOMIC AND ADMINISTRATIVE SCIENCES>
<STRENGTHENING PLAN> <ADMINISTRATION> <ACTION PLAN>
<ADMINISTRATIVE STRATEGIES> <ADMINISTRATIVE MANAGEMENT>
<DECISION MAKING> <PUNIN (PARISH)>.

INTRODUCCIÓN

El centro de acopio Guaslán, inicia sus actividades en el año 2003, en la comunidad de Guaslán de la Parroquia Punin, provincia de Chimborazo desde su apertura se enfocó en la comercialización de productos agrícolas de la manera tradicional y una administración atípica, por lo que el objetivo de este trabajo de titulación es : “ Diseñar un plan de fortalecimiento organizacional para el mejoramiento de la productividad y competitividad del centro de acopio Guaslán, en la parroquia Punin, provincia de Chimborazo”.

CAPÍTULO I: EL PROBLEMA, el contenido de este capítulo contiene el planteamiento del problema el cual describe la problemática del centro de acopio, otro de los temas es el planteamiento y delimitación del problema, seguido de la justificación y finalmente se describe los objetivos que se pretende alcanzar con el trabajo.

CAPITULO II: MARCO TEÓRICO, en este capítulo se describe cada uno de los temas que permitieron el desarrollo del proceso para la elaboración del plan de fortalecimiento, contribuyéndose en una guía para el posteríos desarrollo de la propuesta, la bibliografía ha sido recopilada de fuentes emitidas por autores especializados, dentro del capítulo se observa además temas relacionados con las competencias y responsabilidades asignadas para finalizar el capítulo seguidamente se mencionan conceptos puntuales de aspectos necesarios para el estudio.

CAPITULO III: MARCO METODOLOGICO, este capítulo sirve de guía para describir los métodos, técnicas, instrumentos, y modalidad que se emplearan en la investigación, siendo factores indispensables para obtener de información necesaria en el desarrollo de la propuesta, permitiendo desarrollar las encuestas pertinentes al caso investigativo.

CAPITULO IV: MARCO PROPOSITIVO, en el capítulo mencionado, se presenta la ideología administrativa como elemento fundamental y de suma importancia, pasando por los aspectos propios de la gestión administrativa, dando así solución al punto crítico en la organización. Para concluir se presenta las conclusiones y recomendaciones resultado del desarrollo del trabajo de titulación.

CAPÍTULO I: EL PROBLEMA

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

El mercado agrícola brinda una atención primordial para el desarrollo de una población, brindando mejorar la calidad de vida de las personas, ya que emplea más del 50% de la fuerza de trabajo asegurando de empleo a la población, al estar ubicado en el sector primario de nominado así sector económico que comprende la actividad productiva de la extracción y obtención de materia prima. La adopción del mercado agrícola dentro del siglo XXI ha significado cambios estructurales dentro de las organizaciones sociales, siendo un canal conductor por el cual se establece mejorar la calidad de vida de los países en vía de desarrollo proveyendo de métodos para que se puedan desempeñar actividades eficientes y de calidad con un mínimo de esfuerzos brindando seguridad y un buen ambiente laboral.

El centro de acopio Guaslán, inicia sus actividades en el año 2003, en la parroquia Punin, provincia de Chimborazo. A lo largo del tiempo el centro de acopio no ha contado con una distribución de las actividades de cada trabajador, lo cual puede ocasionar que en momentos se de una confusión en el manejo organizacional y el trabajo realizado no sea el mejor, Se puede apreciar que los socios-productores al igual manera, al contar con su organigrama funcional, misión, visión, valores corporativos, manual de funciones, perfil del puesto, los encargados de la organización no han realizado la respectiva inducción a los productores con tan valiosa e importante información, esto implica e impide el crecimiento de la organización debido a que la producción y distribución de trabajo ha decrecido para los 1310 socio-productores.

El no contar con una estructura organizacional que le permita competir en mejores condiciones, encaminados al cumplimiento del proceso y funciones administrativas que resulta de la débil gestión administrativa de los encargados de la organización, por tratarse de una organización campesina los roles asignados a cada actor no cumplen su rol a los que están designados como son: el arado, el lastrado, el sembrado, el de regadío, el de cosecha y el de empacado y venta. La ausencia de manuales que orienten

a la consecución de resultados hace que también exista una falta de sistematización informática como son:

Información administrativa y de mercado, esto implica que la toma de decisiones oportunas impide que la organización se desarrolle en mercados más competitivos del sector y el decrecimiento de la capacidad operativa del centro.

1.1.1 Formulación del Problema

¿Cómo incidirá el plan de fortalecimiento organizacional en el mejoramiento de la productividad y competitividad del centro de acopio Guaslán, en la parroquia Punin, del cantón Riobamba, provincia de Chimborazo?

1.1.2 Delimitación del Problema

País: Ecuador

Región: Sierra

Provincia: Chimborazo

Cantón: Riobamba

Parroquia: Punin.

Institución: Centro de Acopio GUASLÁN.

Objeto de estudio: Planificación

Campo de Estudio: Gestión Empresarial.

1.2 JUSTIFICACIÓN

La aplicación del modelo de gestión planteado para la administración del **CENTRO DE ACOPIO GUASLÁN**, de la parroquia Punin, provincia de Chimborazo, garantiza a su cuerpo administrativo obtener resultados favorables que mantendrá niveles administrativos de: eficiencia, eficacia y calidad que garantizara sin duda alguna en el corto y mediano plazo mantener una circulación de beneficios socio-ecómicos que permita lograr un rendimiento apropiado en virtud de la gestión realizada.

Lo anteriormente expuesto es necesario implementar una mejor gestión administrativa, con nuevas líneas de gestión a través de 4 funciones específicas: como la planeación, organización, dirección, y control, otorgando así beneficios de realizar una gestión administrativa rigurosa y eficaz, optimizando recursos, minimizar riesgos, certeza a la hora trabajar en conjunto y sobre todo lo más importante y esencial la toma de decisiones.

A medida que avanza el tiempo se ha evidenciado un incremento de rivalidad con otros centro de acopio del mismo estatus social y los intermediarios en los mercados, por ende sea impulsando a la necesidad de diseñar un plan de fortalecimiento que mejore la gestión administrativa y poder seguir ampliando un desarrollo organizacional de manera productiva en conjunto, con herramientas administrativas que son de suma importancia para el desarrollo de cualquier organización y/o empresas.

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 Objetivo General

Diseñar un plan de fortalecimiento organizacional para el mejoramiento de la productividad y competitividad del centro de acopio Guaslán, en la parroquia Punin, provincia de Chimborazo.

1.3.2 Objetivos Específicos

- Fundamentar teóricamente la metodología para lograr el desarrollo organizacional del centro de acopio Guaslán.
- Efectuar el diagnostico situacional del centro de acopio Guaslán y los factores que impiden el desarrollo organizacional.
- Establecer una estructura organizacional y sus funciones acorde a sus necesidades laborales del centro de acopio Guaslán.

CAPITULO II: MARCO TEÓRICO

2.1 ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS

Para el desarrollo del presente trabajo de titulación se consultaron varios temas similares revisando investigaciones sobre el plan de fortalecimiento empresarial se pudo encontrar las siguientes:

Tema:

“ESTRATEGIAS PARA EL FORTALECIMIENTO DE LA GESTIÓN EMPRESARIAL DE AGROFAR, EMPRESA PRODUCTORA Y COMERCIALIZADORA DE ABONOS FOLIARES, UBICADA EN MIRA, PROVINCIA DEL CARCHI”.

Resumen:

El objetivo fue definir estrategias para el fortalecimiento de la gestión empresarial de Agroquímicos Flavio Arturo Ricaurte (AGROFAR), empresa productora y comercializadora de abonos foliares, a fin de incrementar su cuota de mercado y posicionamiento en el sector comercial de insumos agrícolas. La empresa atraviesa serias dificultades en las áreas de gestión, administrativa y de ventas, también en lo relacionado a espacios físicos y ambientes seguros de trabajo; dentro del componente administrativo no cuenta con la estructura organizacional, el direccionamiento estratégico y la gestión por procesos como metodología de gestión para el mejoramiento continuo, por lo que es necesario elaborar tácticas para el fortalecimiento de la gestión empresarial y dentro de estas un plan de marketing, como herramienta técnica específica para dinamizar las ventas y la sostenibilidad financiera de la empresa. Las estrategias de fortalecimiento empresarial se definieron sustentadas en el diagnostico situacional interno y externo de la empresa, en el componente producción, administrativo – financiero, asesoramiento técnico y marketing. Los proyectos establecidos en las estrategias son acciones de mediano plazo fundamentados en los principios de

sostenibilidad sobre los que se debe sustentar la planificación plurianual y anual vinculada con los objetivos estratégicos.

Como resultado de la influencia de la empresa en estudio, a través de los productos y servicios de asesoría técnica que brinda a los agricultores, se evidencia la necesidad de acentuar acciones de asesoría técnica como medio para posicionar la marca, para alcanzar impactos de carácter socioeconómico y de conocimientos. Se concluye así mismo que a través del diagnóstico situacional la empresa AGROFAR tiene debilidades en: el área de producción, no disponen en forma documentada los procesos de elaboración de los productos, factores que limitan competitividad, por lo que se recomienda aplicar las herramientas de gestión empresarial que son los lineamientos base, estos deben ser monitoreados y evaluados de manera frecuente. (*Ricaurte Patajalo, 2017*)

Tema:

“PLAN DE FORTALECIMIENTO PARA LA ASOCIACIÓN DE MUJERES QUILANGUENSES UNIDAS POR EL DESARROLLO - AMQUD CANTÓN QUILANGA, PROVINCIA DE LOJA AÑO 2016”.

Resumen:

El presente trabajo denominado plan de fortalecimiento para la Asociación de Mujeres Quilanguenses Unidas por el Desarrollo - AMQUD cantón Quilanga, provincia de Loja año 2016, se efectuó para dar solución a la problemática de la asociación al no poder desarrollar sus actividades formalmente porque no cumple actualmente con los requerimientos para ser considerada una asociación productiva. El presente estudio contiene los requisitos necesarios para el correcto funcionamiento de esta asociación. Se realizó el diagnóstico de la situación actual interna y externa de la asociación, para conocer su contexto institucional y entorno en el que se desenvuelve, basándose en métodos cualitativos y técnicas como el focus group, identificando aciertos, falencias de su gestión e inquietudes y visión de las socias. En base a los resultados encontrados en el diagnóstico se delimitó un plan operativo con estrategias orientadas a que la asociación realice su inscripción en la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria (SEPS), elabore su estructura organizacional, y planes operativos anuales, con el afán de fortalecer

su gestión, como elemento primordial para su crecimiento y permanencia en el cantón Quilanga. (*Sarango Solano, 2017*)

Tema:

“PLAN DE GESTIÓN SOCIAL PARA EL FORTALECIMIENTO ORGANIZACIONAL DE LOS COMITÉES BARRIALES DEL CANTÓN LA LIBERTAD, PROVINCIA DE SANTA ELENA AÑO 2014”.

Resumen:

El presente proyecto está enfocado en el diseño de un plan de gestión social para el fortalecimiento organizacional de los comités barriales del Cantón La Libertad, lo cual se logra mediante un diagnóstico y el análisis interno de las organizaciones barriales, por tanto este estudio mejora la capacidad organizativa de los comités barriales y las relaciones sociales con la comunidad, permite plantear estrategias para dar solución a los problemas identificados en los comités barriales que inciden en el desarrollo local;. Por lo tanto, es necesario aplicar nuevos conocimientos técnicos-científicos que fortalezcan en la promoción de la participación ciudadana, que logren consolidar criterios sostenibles y tomar decisiones en beneficio del bien común. Para fundamentar el presente trabajo se obtuvo información de diferentes investigaciones sobre la cultura organizacional, estos fundamentos teóricos aportan conocimientos a los líderes barriles para fortalecer el desarrollo de sus competencias.

Para el desarrollo de la metodología que permite recopilar la información se trabajó mediante métodos, técnicas e instrumentos adecuados aplicados a los sujetos de estudios de manera directa e indirecta. Lo que nos llevó a plantear la propuesta de diseñar un plan de gestión social porque es una herramienta necesaria en la planificación de actividades y de esta manera se involucra a la ciudadanía en la gestión local y como resultado de todo este estudio se llegó a las conclusiones y recomendaciones. (*Laínez & Guerra, 2015*)

2.1.1 Antecedentes Históricos

El Centro de Acopio fue creado mediante decreto ejecutivo, REG. OFICIAL EE-1 del 20 de Marzo de 2003, se encuentra ubicado en la comunidad de Guaslán de la Parroquia Punin, del Cantón Riobamba, en el cual se encuentra ubicado en una zona netamente agrícola y productora donde se ubican pequeños productores de hortalizas y frutas de muy buena calidad y contextura.

El Centro de acopio de Guaslán se ha caracterizado por ser una de las primeras empresas de comercialización de productos agrícolas a domicilio en la Provincia de Chimborazo, emprendimiento establecido por el MAG; institución que ejecutó el proyecto el cual comprendió la construcción de infraestructura; adquisición de maquinaria y equipo; materiales considerados necesarios para la actividad, vehículo para transporte y distribución, etc.

El Centro de Agro negocios Guaslán cuenta con varios años de vida comercial, tiempo en el cual ha alcanzado reconocimiento entre las instituciones públicas y privadas de las ciudades de Riobamba y Quito, convirtiéndose de esta manera en un referente con gran prestigio a nivel local, regional y nacional en la producción de productos agrícolas de calidad, generando de esta manera en la comunidad de Guaslán de la parroquia de Punin un desarrollo económico y social; ya que son estos quienes proveen los productos agrícolas necesarios para la canasta básica familiar.

En este sector hay la oportunidad de progresar y desarrollar nuevas oportunidades, mediante alternativas que ayuden a mejorar las ventas del Centro de Acopio, donde permita captar más clientes y no a perderlos; aplicando estrategias de comercialización que permitan el desarrollo de la empresa para incrementar adecuadamente nuevos objetivos que logren dar estabilidad.

Hay que considerar que al ser un programa gubernamental existe una gran oportunidad de abastecer los mercados e incrementarlos debiendo coordinarse todas las actividades internas para concluir con una eficiente gestión, que favorezca y promueva un incremento permanente de las ventas de las canastas de buen vivir, mejorando los ingresos y

rentabilidad para el Centro de Guaslán y sus productores asociados. (*Ministerio de Agricultura y Ganderia, 2003*)

Misión

El “Centro de Acopio de Guaslán”, es una iniciativa público-privada que centra sus esfuerzos en la producción, agregación de valor y comercialización de productos agrícolas, y agroindustriales con tendencia a la producción limpia, para convertirse en un modelo de las relaciones de comercialización entre productores y consumidores, en el marco de los principios de la economía popular y solidaria. (Ministerio de Agricultura y Ganderia, 2003)

Visión

Ser un organismo líder en la gestión de calidad para la producción, agregación de valor y comercialización de productos agrícolas, y agroindustriales de forma sostenible de la provincia de Chimborazo y de la región, aportando a encadenamientos productivos y economías de escala a través de la cooperación público-privada, con sustentabilidad, equidad y justicia social, para construir un camino hacia el Sumak Kawsay. (Ministerio de Agricultura y Ganderia, 2003)

Valores

- Respeto
- Responsabilidad
- Transparencia
- Puntualidad
- Libertad
- Lealtad
- Solidaridad

Base legal

El Centro de Acopio fue creado mediante decreto ejecutivo, REG. OFICIAL EE-1 del 20

de Marzo de 2003, apoyadose y sustentándose en los siguientes artículos:

La Constitución de la República señala que el régimen de desarrollo tendrá entre otros objetivos, “construir un sistema económico justo, democrático, productivo, solidario y sostenible basado en la distribución igualitaria de los beneficios del desarrollo, de los medios de producción y estable”, y “promover un ordenamiento territorial equilibrado y equitativo que integre las actividades socioculturales, administrativas, económicas y de gestión, y que coadyuve a la unidad del Estado”, entre otros. Art. 276.

La Constitución de la República precisa que “el sistema económico es social y solidario”, al tiempo que reconoce “al ser humano como sujeto y fin” y “propende a una relación dinámica y equilibrada entre sociedad, Estado y mercado, en armonía con la naturaleza”, y cuyo objetivo es “garantizar la producción y reproducción de las condiciones materiales e inmateriales que posibiliten el buen vivir”. Art. 283.

La Constitución de la República destaca que los objetivos de la política económica son, entre otros, “asegurar una adecuada distribución del ingreso y de la riqueza nacional”, “incentivar la producción nacional, la productividad y competitividad sistémicas, la acumulación del conocimiento científico y tecnológico, la inserción estratégica en la economía mundial y las actividades productivas complementarias en la integración regional”, y “lograr un desarrollo equilibrado del territorio nacional, la integración entre regiones, en el campo, entre el campo y la ciudad, en lo económico, social y cultural”. Art. 284.

La Constitución de la República destaca que entre los objetivos de la política fiscal están “el financiamiento de servicios, inversión y bienes públicos” y “la generación de incentivos para la inversión en los diferentes sectores de la economía y para la producción de bienes y servicios, socialmente deseables y ambientalmente aceptables”, entre otros. Art. 285.

La Constitución de la República indica que la política comercial tendrá, entre otros objetivos, “desarrollar, fortalecer y dinamizar los mercados internos a partir del objetivo estratégico establecido en el Plan Nacional de Desarrollo”, “fortalecer el aparato

productivo y la producción nacionales”, e “impulsar el desarrollo de las economías de escala y del comercio justo”. Art. 304.

La Constitución de la República establece diversas formas de organización de la producción en la economía, entre otras “las comunitarias, cooperativas, empresariales públicas o privadas, asociativas, familiares, domésticas, autónomas y mixtas”, al tiempo que indica que el Estado “promoverá las formas de producción que aseguren el buen vivir de la población y desincentivará aquellas que atenten contra sus derechos o los de la naturaleza; alentará la producción que satisfaga la demanda interna y garantice una activa participación del Ecuador en el contexto internacional”. Art. 319.

La Constitución de la República señala que el Estado promoverá el acceso equitativo a los factores de producción. Art. 334.

El Código de la Producción tiene como fines “fomentar la producción nacional, comercio y consumo sustentable de bienes y servicios, con responsabilidad social y ambiental, así como su comercialización y uso de tecnologías ambientalmente limpias y de energías alternativas” e “impulsar el desarrollo productivo en zonas de menor desarrollo económico”. Art. 4.- Fines.

La Ley de Economía Popular Solidaria rige toda forma de “economía popular solidaria y el sector financiero popular y solidario; y, las instituciones públicas encargadas de la rectoría, regulación, control, fortalecimiento, promoción y acompañamiento” Art 2. Ámbito; y establece que integran esta rectoría “organizaciones conformadas en sectores comunitarios, asociativos y cooperativistas, así como de comunidades económicas populares”. Art 8. Formas de organización.

En tal virtud, es un deber del Ministerio de Agricultura, Acuacultura y Pesca, como de las fuerzas productivas de la Provincia de Chimborazo, promover el desarrollo de la producción, agrícola, pecuaria y agroindustrial, generadora de importantes fuentes de trabajo e icono de la provincia. (*Ministerio de Agricultura y Gandería, 2003*)

Ley de Economía Popular y Solidaria

a).- Art. 2.- **Ámbito.-** Se rigen por la presente ley, todas las personas naturales y jurídicas, y demás formas de organización que, de acuerdo con la Constitución, conforman la economía popular y solidaria y el sector Financiero Popular y Solidario; y, las instituciones públicas encargadas de la rectoría, regulación, control, fortalecimiento, promoción y acompañamiento.

Las disposiciones de la presente Ley no se aplicarán a las formas asociativas gremiales, profesionales, laborales, culturales, deportivas, religiosas, entre otras, cuyo objeto social principal no sea la realización de actividades económicas de producción de bienes o prestación de servicios.

Tampoco serán aplicables las disposiciones de la presente Ley, a las mutualistas y fondos de inversión, las mismas que se regirán por la Ley General de Instituciones del Sistema Financiero y Ley de Mercado de Valores, respectivamente.

b).- Art. 8.- **Formas de Organización.-** Para efectos de la presente Ley, integran la economía Popular y Solidaria las organizaciones conformadas en los Sectores Comunitarios, Asociativos y Cooperativistas, así como también las Unidades Económicas Populares.

Art. 10.- **Capital de riesgo y organizaciones mixtas.-** El Estado Central y los Gobiernos Autónomos Descentralizados participarán en la conformación de capitales de riesgos y de organizaciones mixtas de economía popular y solidaria a través de mecanismos legales y financieros idóneos. El carácter temporal de las inversiones efectuadas por el Estado deberá ser previamente acordado, tanto en tiempo cuanto en forma; privilegiando los procesos de desinversión del Estado en organizaciones donde es o será miembro, asociado o socio en forma parcial, a favor de la y las comunidades en cuyos territorios tales emprendimientos se desarrollen, dentro de las condiciones y plazos establecidas en cada proyecto.

c).- Art. 18.- **Sector Asociativo.-** Es el conjunto de asociaciones constituidas por personas naturales con actividades económicas productivas similares o complementarias, con el

objeto de producir, comercializar y consumir bienes y servicios lícitos y socialmente necesarios, auto abastecerse de materia prima, insumos, herramientas, tecnología, equipos y otros bienes, o comercializar su producción en forma solidaria y auto gestionada bajo los principios de la presente Ley.

d).- Art. 19.- Estructura Interna.- La forma de gobierno y administración de las asociaciones constarán en su estatuto social, que preverá la existencia de un órgano de gobierno, como máxima autoridad; un órgano directivo; un órgano de control interno y un administrador, que tendrá la representación legal; todos ellos elegidos por mayoría absoluta, y sujetos a rendición de cuentas, alternabilidad y revocatoria del mandato.

La integración y funcionamiento de los órganos directivos y de control de las organizaciones del sector asociativo, se normará en el Reglamento de la presente Ley, considerando las características y naturaleza propias de este sector.

e).- Art. 20.- Capital Social.- El capital social de estas organizaciones, estará constituido por las cuotas de admisión de sus asociados, las ordinarias y extraordinarias, que tienen el carácter de no reembolsables, y por los excedentes del ejercicio económico.

En el caso de bienes inmuebles obtenidos mediante donación, no podrán ser objeto de reparto en caso de disolución y se mantendrán con el fin social materia de la donación.

Por su parte, se constituye las Organizaciones de Productores Agrícolas de la Provincia de Chimborazo con personería jurídica y patrimonio propio, integrada por las distintas asociaciones, organizaciones, y ferias ciudadanas. (*Ministerio de Agricultura y Gandería, 2003*)

2.2 FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

2.2.1 Administración.-

La administración es el proceso de tomar decisiones sobre los objetivos y la utilización de los recursos. Abarca cinco tipos principales de decisiones, llamadas también procesos

o funciones: planeación, organización, liderazgo, dirección, y control. (Amaru, 2009, pág. 6)

La administración es ciencia en tanto estudio e investigación metodológica las variables, las constantes y causa-efecto de la eficiencia y eficacia de las organizaciones sociales productivas. (Hernandez & Rodriguez, 2006, pág. 24)

2.2.1.1 Características de la administración

- 1. Por su universalidad.-** el fenómeno administrativo se da dondequiera que existe un organismo social. Por qué en él tiene siempre que existir coordinación sistemática de medios.
- 2. Por su Especificidad.-** aunque la administración va siempre acompañada de otros fenómenos de índole distintas (en la empresa; funciones económicas; contables; productivas; mecánicas; jurídicas; etc.) el fenómeno administrativo es específico y distinto a los que acompaña.
- 3. Por su Unidad temporal.-** aunque se distinguen etapas, fases, y elementos de fenómeno administrativo, este es único y por lo mismo, en todo momento de la vida de una empresa se están dando en mayor o menor grado.
- 4. Por su Unidad jerarquía.-** todos cuantos tienen carácter de jefes en un organismo social participan en distintos grados y modalidades de la misma administración. (Reyes, 2007, págs. 15-16)

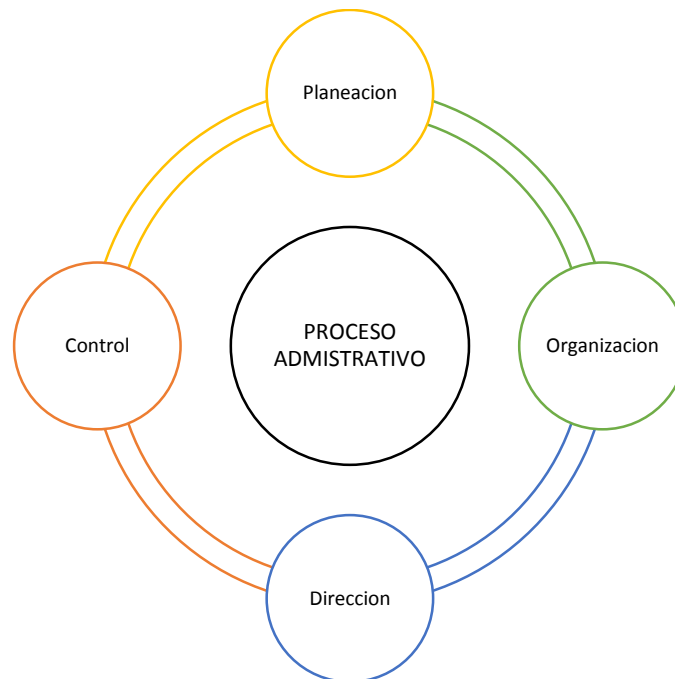
2.2.1.2 Importancia de la administración

La importancia de la administración, está en que imparte efectividad a los esfuerzos humanos. Ayuda a obtener mejor personal, equipo, materiales, dinero y relaciones humanas. Se mantiene al frente de las condiciones cambiantes y proporciona previsión y creatividad. El mejoramiento es su consigna constante. (Bello, 2012)

2.2.1.3 Elementos del proceso administrativo

Los elementos del proceso administrativo son:

Gráfico 1: Proceso administrativo



Fuente: (Reyes, 2007, págs. 27-28)

Elaborado por: Diego Armando Cuzco Ll.

Planeación.- consiste en la determinación del curso concreto de acción que se habrá de seguir. Fijando los principios que lo habrán de prescindir y orientar. La secuencia de operaciones necesarias para alcanzarlo y la fijación de criterios, tiempos, unidades, etc.

Organización.- se refiere a la estructura técnica de las relaciones que deben darse entre las funciones, jerárquicas y obligaciones individuales necesarias en un organismo social para su mayor eficiencia.

Dirección.- es impulsar, coordinar y vigilar las acciones de cada miembro y grupo de un organismo social, con el fin de que el conjunto de todas ellas realice del modo más eficaz los planes señalados.

Control.- consiste en el establecimiento de sistemas que permitan medir los resultados actuales y pasados, en relación con los esperados con el fin de saber si se ha obtenido lo

que se esperaba a fin de corregir y mejorar y además para formular nuevo planes. (Reyes, 2007, págs. 27-28-29)

2.2.2 Empresa

Empresa es una entidad conformada básicamente por personas, aspiraciones, realizaciones, bienes materiales y capacidades técnicas y financieras; todo lo cual, le permite dedicarse a la producción y transformación de productos y/o la prestación de servicios para satisfacer necesidades y deseos existentes en la sociedad, con la finalidad de obtener una utilidad o beneficio. (Porto, 2012)

2.2.2.1 Objetivos de la empresa

Los objetivos de empresa ayudan a los negocios a crecer y alcanzar sus metas. Estos objetivos pueden utilizarse para fomentar el trabajo en equipo y ayudar a la empresa a describir lo que quieres lograr. El establecimiento de objetivos es una parte importante de cualquier plan de negocio. (Givin, 2017)

2.2.2.2 La importancia de los objetivos de la empresa

Las empresas no deben nunca pasar por alto el establecimiento de objetivos, dado que las metas dan una dirección de negocios y ayudar a medir los resultados. Hay cuatro razones detalladas e importantes por las que un negocio debe tener metas.

Medir el éxito.- Las buenas empresas siempre busca mejorar, crecer y ser más eficientes. El establecimiento de objetivos proporciona la forma más clara de medir el éxito de la empresa.

Cohesión del liderazgo.- El establecimiento de objetivos se asegura de que todo el mundo entiende lo que la organización está tratando de lograr, y es más fácil que todo el equipo reme en la misma dirección.

El conocimiento es poder.- Si un empleado conoce y comprende los objetivos, se hace más fácil para él o ella tomar decisiones diarias basadas en los objetivos establecidos a largo y corto plazo.

Reevaluación de objetivos.- Cuando se establecen objetivos, pueden monitorizarse de forma regular para verificar que el negocio va en la dirección correcta. Si la empresa no está logrando sus objetivos, entonces es necesario hacer cambios o ajustes. (*Givin, 2017*)

2.2.3 Administración del talento humano

Es la disciplina que persigue la satisfacción de objetivos organizacionales, para ello es necesario tener una estructura organizativa y la colaboración del esfuerzo humano coordinado. Las organizaciones persiguen objetivos como crecimiento, competitividad, productividad entre otros, mientras que las personas también tienen objetivos individuales: un buen salario, mejorar su calidad de vida, etc.; por ello es importante que las empresas seleccionen a las personas que cumplan los requisitos que las organizaciones desean alcanzar y al mismo tiempo satisfacer las expectativas que las personas desean al ingresar a las organizaciones. (Vallejo, 2015, pág. 18)

2.2.4 Plan

Según Koontz, Weihrich & Cannice (2012), al momento de implantar un plan se debe tomar en cuenta que éste “compromete a una organización a cursos específicos de acción; por tanto, los planes deben cubrir un período lo suficientemente grande para poder apreciar, a través de un conjunto de acciones, de que en efecto se da cumplimiento al plan”. (p. 122).

Los tipos de planes, según Koontz (2012) son:

- Misiones o propósitos: la función o las tareas básicas de una empresa o dependencia, o de cualquiera de sus partes.
- Objetivos o metas: son los fines hacia los cuales se dirige la actividad.

- Estrategias: Determinación de los objetivos básicos a largo plazo de una empresa, la instrumentación de los cursos de acción y la asignación de los recursos necesarios para alcanzar esos objetivos.
- Políticas: son declaraciones o interpretaciones generales que orientan o dirigen las reflexiones para la toma de decisiones.
- Procedimientos: son planes que establecen un método de actuación necesario para soportar actividades futuras.
- Reglas: Establecen las acciones —o su ausencia— específicas necesarias en las que no se permite la discreción.
- Programas: Complejos de metas, políticas, procedimientos, reglas, asignaciones de tareas, pasos a seguir, recursos a emplear y otros elementos necesarios para realizar un curso de acción determinado.
- Presupuestos: Informe de resultados esperados que se expresa en términos numéricos. (pp. 109-113).

2.2.5 Planeación.-

“La Planeación es la previsión de escenarios futuros y la determinación de los resultados que se pretenden obtener, mediante el análisis del entorno para minimizar riesgos, con la finalidad de optimizar los recursos y definir las estrategias que se requieren para lograr el propósito de la organización con una mayor probabilidad de éxito”. (*Munch, 2005*)

2.2.5.1 Pasos de la planeación

La planeación como función esencial de la gestión de una empresa, según Koontz et al (2012), consta de los siguientes pasos:

- a) Estar atentos a las oportunidades:** todos los gerentes deben echar un vistazo preliminar a las posibles oportunidades futuras y verlas con claridad y de manera integral, así como saber cuál es la posición de su compañía respecto de sus fortalezas y debilidades, comprender qué problemas debe resolver y por qué, además, saber qué

puede esperar para ganar. Establecer objetivos realistas depende de esta percepción. La planeación requiere un diagnóstico realista de la situación de oportunidad.

- b) **Establecer objetivos:** para toda la empresa y luego para cada unidad de trabajo subordinada, lo que debe hacerse pensando en el corto y el largo plazo. Los objetivos especifican los resultados esperados e indican el punto final de lo que debe hacerse, dónde debe colocarse el interés primario y qué es lo que debe lograrse con la red de estrategias, políticas, procedimientos, reglas, presupuestos y programas.
- c) **Desarrollar premisas:** establecer, divulgar y lograr el acuerdo para utilizar las premisas de planeación decisivas como los pronósticos, las políticas básicas aplicables y los planes existentes de la compañía, es el siguiente paso. Las premisas son supuestos sobre el ambiente en el que se desarrollará el plan. Los pronósticos son importantes en el establecimiento de premisas: ¿qué tipo de mercados habrá?, ¿qué volumen de ventas?, etc.
- d) **Determinar cursos alternativos:** buscar y examinar cursos de acción alternativos, especialmente los que no son muy evidentes. Pocas veces hay un plan para el que no existan alternativas razonables: a menudo la menos obvia demuestra ser la mejor. El problema más frecuente no es el de encontrar alternativas, sino el de reducir su cantidad para, de esa forma, analizar la más prometedora.
- e) **Evaluar cursos alternativos:** la evaluación debe sopesar a la luz de premisas y metas. Un curso puede parecer el más rentable, pero requerir de un fuerte desembolso de efectivo y tener una lenta recuperación; otro puede parecer menos rentable, pero suponer menos riesgo; otro más puede adecuarse mejor a los objetivos de largo plazo de la compañía. (pp. 114-116)

2.2.6 Importancia de la Planeación.

“El éxito de la planificación estratégica consiste en el poder de anticipación, la iniciativa y la reacción oportuna del cambio, sustentando sus actos no en sucesos empíricos sino con un método, plan o lógico, establecimiento así los objetivos de la organización y la definición de los procedimientos adecuados para alcanzarlos”. (Hernan, 2010)

2.2.7 Principios Básicos de la Planificación.

“La planificación al igual que cualquier otra actividad administrativa se rige por principios, los cuales son fundamentales para la aplicación general y sirven como guía de conducta en la acción administrativa.” Para la elaboración de un plan estratégico se debe tener en cuenta principios básicos como:

- ✓ **Factibilidad:** Todas las actividades de la planeación se deben realizar en base a la realidad y de acuerdo al ambiente en que la empresa actúe.
- ✓ **Sencillez:** En la planificación se debe utilizar términos comprensibles, de fácil interpretación para terceros.
- ✓ **Racionalidad:** La planificación debe ser lógica, con todas sus metas u objetivos alcanzables, así mismo poseer los recursos para lograrlos.
- ✓ **Continuidad:** Los procesos de la planificación deben estar interrelacionados entre si de una forma secuencial.
- ✓ **Flexibilidad:** La planificación debe permitir realizar reajustes necesarios en cuanto al paso del tiempo, cumplimiento de objetivos y cambios en el ambiente donde la institución se desenvuelve.
- ✓ **Previsión:** La planificación trata de proyectarse a futuro y con esto no volver a cometer errores. (Robles.G, 2013)

2.2.8 Etapas de la Planificación

“Para el desarrollo del proceso de planificación algunos autores han desarrollado seis pasos principales que permitirán establecer de manera adecuada la elaboración de una planificación, definiendo los objetivos o metas de la institución, estableciendo estrategias que permitan alcanzar dichas metas; a continuación, se aborda cada una de estas etapas”:

- a) **Ver la necesidad de un plan:** Como primer paso hay que realizar un diagnóstico para conocer: qué objetivo se busca alcanzar con el plan, los posibles beneficios, así como también las limitaciones que se tendrá, la metodología que se empleará, todo esto antes de tomar alguna decisión.

- b) Formular opciones:** Una vez visto la necesidad que existe en la institución de un plan, se debe formular planes alternativos, basados en la realidad de la institución y de acuerdo a las aspiraciones que esta tenga, aspiraciones que deben ser alcanzables y factibles.
- c) Seleccionar la mejor opción:** En este paso es necesario analizar aspectos como beneficios, así como costos y riesgos que se puedan presentar con la implementación de cada opción, la selección depende de los directivos de la institución, de la visión que tengan para la institución.
- d) Realizar o implementar la mejor opción:** Una vez seleccionada la mejor opción para la institución, se debe realizar acciones concretas como: asignar recursos para la planificación, vencer la resistencia al cambio de las personas involucradas con la institución, así como programar acciones completas en un tiempo limitado.
- e) Seguimiento y control de resultados:** Es importante hacer un seguimiento y control a los resultados de un plan, ya que estos no pueden ser similares a los planeados, esto debido a previsiones incorrectas e inexactas, a cambios de la competencia o alteraciones imprevistas en el ambiente que se desenvuelve la institución.
- f) Seguir adelante, frente al abandono de los planes y la planificación:** Es necesario tener presente los cambios que se pueden presentar en el ambiente, cambios que pueden conllevar a tomar la decisión de desistir del proceso de planificación.
(Robles.G, 2013)

2.2.9 Planeación estratégica

“Es un proceso de gestión que permite visualizar, de manera integrada el futuro de la institución, que se deriva de su filosofía, de su misión, de sus orientaciones, de sus objetivos, de sus metas, de sus programas, así como de sus estrategias a utilizar para asegurar su logro”. (Aranda, 2000, pág. 27).

2.2.9.1 Beneficios de la planeación estratégica

Cuando se realiza la planeación estratégica lo que se busca principalmente es tener beneficios sobre la competencia.

Chiavenato (2011) menciona los siguientes beneficios:

- a) La claridad de la visión estratégica de la organización.
- b) La debida comprensión de un entorno sumamente cambiante y competitivo.
- c) El enfoque dirigido, mediante objetivos de largo plazo, a lo que tendrá importancia estratégica para la organización en el futuro.
- d) Un comportamiento proactivo frente a los elementos del entorno externo de modo independiente que involucre a toda la organización.
- e) Un comportamiento sistémico y holístico que involucre a toda la organización.
- f) La interdependencia con el entorno externo. (p. 26).

2.2.10 Fortalecimiento

El fortalecimiento de una organización o un grupo de organizaciones es un proceso que implica varias fases. Siendo parte de un diagnóstico para identificar, de acuerdo a los objetivos de la organización, cuáles son sus fortalezas y cuáles son sus debilidades.

Mediante el diagnóstico se pueden determinar las causas de los problemas o debilidades, para con base en este conocimiento poder planificar medidas para fomentar el fortalecimiento de la organización. (Vega, 2015, p. 11)

2.2.11 Plan de Fortalecimiento

El plan de fortalecimiento se fundamenta como desarrollo de capacidades de las organizaciones, reconociendo el potencial de participación de las personas en la construcción del desarrollo sostenible, mediante procesos de capacitación en temas de

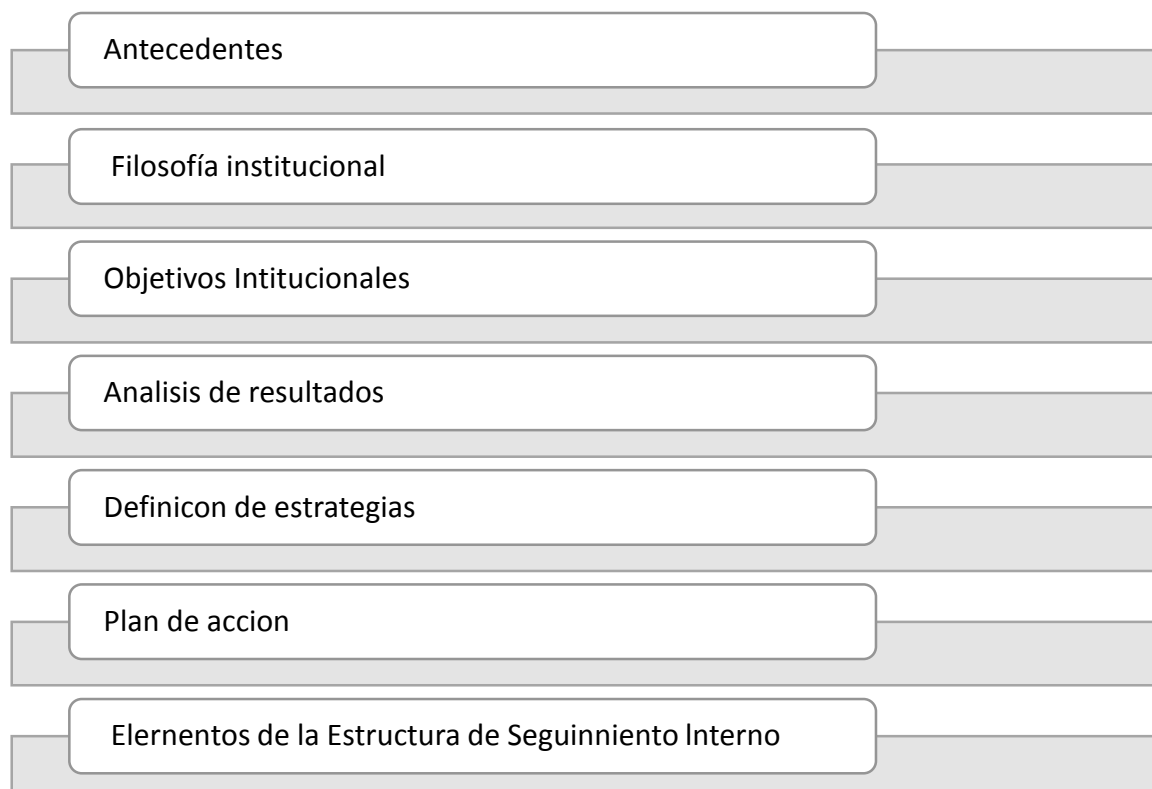
planificación, administración, gestión de proyectos, legislación, entre otros. También incluye la formación en aspectos vinculados al desarrollo de habilidades sociales que contribuyan a mejorar su acción como líderes de sus organizaciones. Algunos de estos temas pueden ser: liderazgo, trabajo en equipo, comunicación, toma de decisiones, manejo de conflictos, negociación, control de emociones, entre otros. (Vega, 2015, pág. 11)

El plan de fortalecimiento se elaborará con el propósito fundamental de elevar los niveles de calidad de la institución, este debe completar un plazo de ejecución en el periodo máximo de un año para las instituciones que se encuentren en un grupo determinado, con la posibilidad de que al finalizar el mismo, la institución pueda presentar un nuevo plan para un segundo año; además es importante recalcar que se debe completar acciones de mejora, que no correspondan a actividades cotidianas. (CEAACES, 2018, pág. 7)

2.2.11.1 Elementos del Plan de fortalecimiento

Los elementos planteados por el CEAASES (2018) son:

Gráfico 2: Elementos del plan de fortalecimiento



Fuente: (CEAACES, 2018, págs. 8-10-12)
Elaborado por: Diego Armando Cuzco Ll.

Antecedentes.- En esta sección se realiza una breve presentación de la institución y de la carrera para la cual se está planteando el plan de fortalecimiento. Se deberá hacer referencia al proceso de evaluación de carreras y la normativa que soporta la elaboración y presentación del plan en mención. (CEAACES, 2018, pág. 8)

Filosofía institucional.- En esta sección se debe presentar la filosofía institucional (misión, visión, valores y los principios institucionales). (CEAACES, 2018, pág. 8)

Objetivos Institucionales.- Se debe analizar y realizar un alineamiento de las estrategias planteadas en el punto anterior con los Objetivos Institucionales, a los cuales contribuye con la ejecución de la estrategia. (CEAACES, 2018, pág. 9)

Análisis de resultados.- En este apartado, debe realizar un análisis profundo de los resultados obtenidos por cada indicador en el proceso de evaluación institucional identificando los factores que influyeron en los resultados obtenidos, sean estos internos (Fortalezas, debilidades) o externos (oportunidades, amenazas). (CEAACES, 2018, pág. 10)

Definición de estrategias.- En esta sección se deben definir la(s) estrategia(s) que impulsarán y permitirán alcanzar las metas propuestas que han sido definidas en el punto anterior. (CEAACES, 2018, pág. 10)

Plan de acción.- son las iniciativas más importantes para cumplir con ciertos objetivos y metas, es decir donde se concentrara el desempeño obtenido en la evolución, meta propuesta, estrategias, actividades, cronograma, responsables y medios de verificación. (CEAACES, 2018, pág. 12)

2.2.12 Gestión

En el diccionario de la Real Academia de la Lengua Española se define a la gestión como “el conjunto de diligencias que se realizan para desarrollar un proceso o para lograr un fin determinado”.

La gestión es “el conjunto de decisiones y acciones que llevan al logro de los objetivos previamente establecidos”. (Beltrán, 2010, p. 24)

Dependiendo del sector de actividad de la empresa y su tamaño, esta puede tener varias áreas o funciones. Esta división ha dado origen a diversos tipos de gestión. Así, la gestión puede ser tecnológica, social, de proyectos, de conocimiento, ambiente, estratégica, administrativa, financiera, gerencia.

En el ámbito cooperativo merecen especial atención la gestión administrativa, financiera y social, la cual se analiza a continuación.

2.2.13 Gestión administrativa

La administración “consiste en todas las actividades que se emprenden para coordinar el esfuerzo de un grupo; es decir, es el conjunto de las labores que se emprenden para alcanzar las metas u objetivos de la empresa con la ayuda de las personas y los recursos”. (Anzola, 2010, p. 52)

La gestión administrativa es “el conjunto de fases o etapas sucesivas a través de las cuales se efectúa la administración que comprende de una serie de fases, etapas o funciones cuyo conocimiento resulta esencial para aplicar el método, los principios y las técnicas de esta disciplina correctamente”. (Munch, 2010, p. 26)

La gestión administrativa se basa en el cumplimiento de principios básicos que son flexibles porque se adaptan a los cambios internos y externos que una entidad pueda tener.

Los principios de Administración, propugnados por Fayol son los siguientes:

- **División de trabajo.** Las personas deben especializarse de acuerdo con sus habilidades innatas para desempeñar con mayor eficiencia su oficio.
- **Autoridad.** Es el poder o derecho de mandar.
- **Disciplina.** El personal de una entidad tiene que respetar las reglas y convenios que gobierne la misma.
- **Unidad de mando.** Los empleados deben recibir órdenes únicamente de un superior o jefe.
- **Unidad de dirección.** Las operaciones con el mismo objetivo deben ser dirigidas por una sola persona, quien trabaja bajo un solo plan.
- **Subordinación del interés individual al general.** Siempre predominan las decisiones del grupo sobre las individuales o de grupos minoritarios, imponiéndose las de la mayoría.
- **Remuneración.** Es el pago que reciben por su trabajo tanto los empleados como los patrones.
- **Centralización.** Es la disminución del papel de los empleados en la toma de decisiones. Ésta involucra la concentración de autoridad.
- **Jerarquía de autoridad.** Está ordenada desde los más altos hasta los más bajos niveles de la misma. Es la autoridad que se ejerce de arriba hacia abajo.
- **Orden.** Las personas y materiales deben estar en el lugar adecuado y en el momento apropiado.
- **Equidad.** Implica igualdad y justicia con respecto a todas las personas.
- **Estabilidad.** Impide que los empleados estén desconcertados respecto a su futuro laboral.
- **Iniciativa.** Libertad para que las personas conciben y lleve a cabo sus planes.
- **Espíritu de grupo.** Es importante el trabajo en grupo por tanto se necesita de una comunicación adecuada. (Anzola, 2010, pp. 55-56)

2.2.14 Análisis FODA

Definición

Cuando las empresas desean conocer aquellos aspectos internos y externos que afectan su actividad, pueden recurrir a diferentes maneras de análisis; una de estas maneras es el análisis FODA, el cual “ha alcanzado una gran importancia dentro de la dirección estratégica empresarial ya que es uno de los métodos más sencillo, y al mismo tiempo más eficaz, para recopilar y analizar toda la información necesaria para tomar decisiones”. (Promove Consultoría e Formación SLNE, 2012, p. 14)

Las siglas FODA, hacen referencia a las fortalezas, oportunidad, debilidades y amenazas que puede tener una organización.

Según García y Cano (2013) indican:

El análisis FODA, emplea los principales puntos del estudio del contexto e identifica aquellos que ofrecen oportunidades y los que representan amenazas u obstáculos para su operación. Por ejemplo, si la población no está satisfecha, esto representa una oportunidad al no haber explotado en su totalidad el potencial de los productos y mercados corrientes. Si el análisis del contexto identifica un nuevo producto como necesario, esta sería otra oportunidad. En cambio, si el producto ya llegó a su maduración, esto significa una amenaza para la supervivencia que debe tenerse en cuenta durante el proceso de planeación. (p. 90).

Variables del análisis FODA

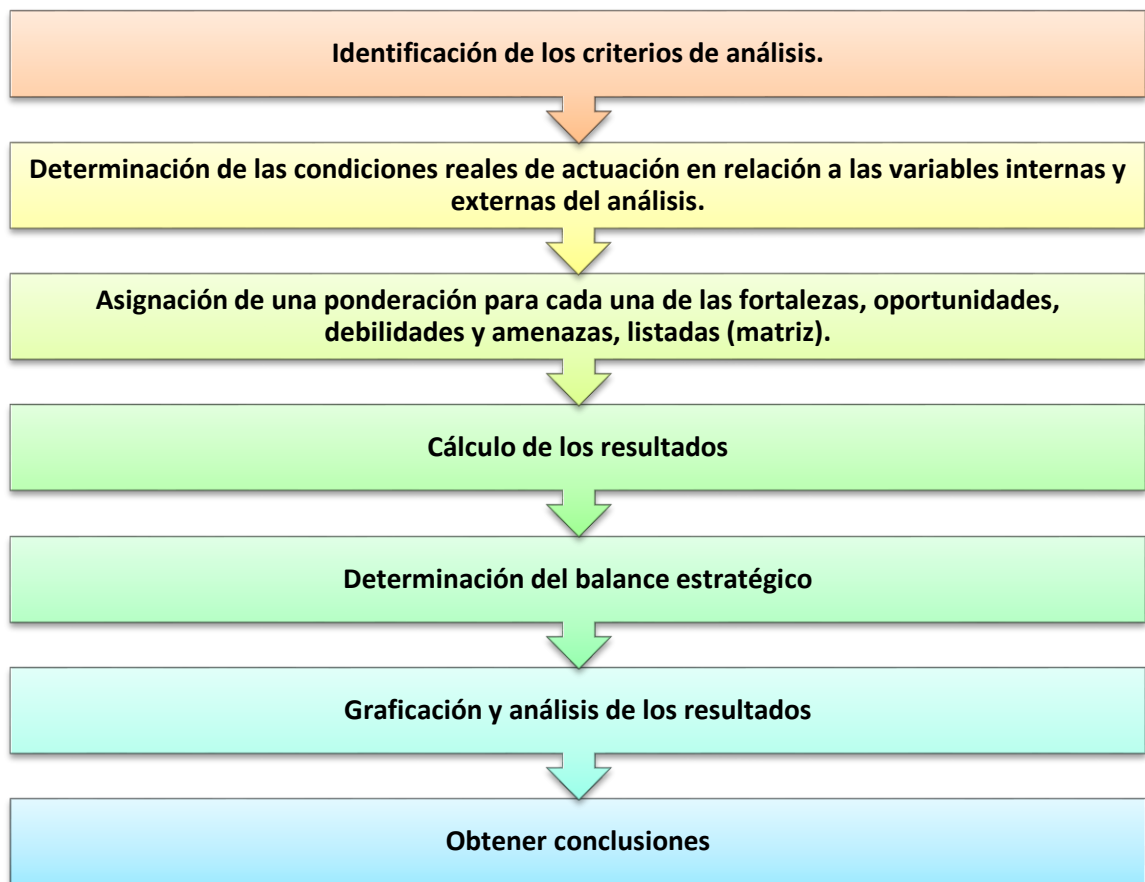
Las Fortalezas y Debilidades se refieren a la organización y sus productos, mientras que las Oportunidades y Amenazas son factores externos sobre los cuales la organización no tiene control alguno.

Ramírez (2012), describe las variables del análisis FODA así:

- a) **Fortaleza.** Es algo en lo que la organización es competente, se traduce en aquellos elementos o factores que estando bajo su control, mantiene un alto nivel de desempeño, generando ventajas o beneficios presentes y claros, con posibilidades atractivas en el futuro. Las fortalezas pueden asumir diversas formas como: recursos humanos maduros, capaces y experimentados, habilidades y destrezas importantes para hacer algo, activos físicos valiosos, finanzas sanas, sistemas de trabajo eficientes, costos bajos, productos y servicios competitivos, imagen institucional reconocida, convenios y asociaciones estratégicas con otras empresas, etc.
- b) **Debilidad.** Significa una deficiencia o carencia, algo en lo que la organización tiene bajos niveles de desempeño y por tanto es vulnerable, denota una desventaja ante la competencia, con posibilidades pesimistas o poco atractivas para el futuro. Constituye un obstáculo para la consecución de los objetivos, aun cuando está bajo el control de la organización. Al igual que las fortalezas éstas pueden manifestarse a través de sus recursos, habilidades, tecnología, organización, productos, imagen, etc.
- c) **Oportunidades.** Son aquellas circunstancias del entorno que son potencialmente favorables para la organización y pueden ser cambios o tendencias que se detectan y que pueden ser utilizados ventajosamente para alcanzar o superar los objetivos. Las oportunidades pueden presentarse en cualquier ámbito, como el político, económico, social, tecnológico, etc., dependiendo de la naturaleza de la organización, pero en general, se relacionan principalmente con el aspecto mercado de una empresa. El reconocimiento de oportunidades es un reto para los administradores debido a que no se puede crear ni adaptar una estrategia sin primero identificar y evaluar el potencial de crecimiento y utilidades de cada una de las oportunidades prometedoras o potencialmente importantes.
- d) **Amenazas.** Son factores del entorno que resultan en circunstancias adversas que ponen en riesgo el alcanzar los objetivos establecidos, pueden ser cambios o tendencias que se presentan repentinamente o de manera paulatina, las cuales crean una condición de incertidumbre e inestabilidad en donde la empresa tiene muy poca o nula influencia, las amenazas también, pueden aparecer en cualquier sector como en la tecnología, competencia agresiva, productos nuevos más baratos, restricciones gubernamentales, impuestos, inflación, etc. La responsabilidad de los administradores

con respecto a las amenazas, está en reconocer de manera oportuna aquellas situaciones que signifiquen riesgo para la rentabilidad y la posición futura de la organización. (pp. 55-56).

Gráfico 3: Procedimiento para realizar el análisis FODA



Fuente: Ramírez (2012)

Para el análisis FODA, se sigue el siguiente procedimiento

- 1 Identificación de los criterios de análisis.** Un criterio de análisis es un factor a elegir, que se considera relevante en el desempeño de una organización; no existe un número fijo establecido para los criterios, de hecho, pueden ser tantos como se desee, sólo se recomienda que no sea un número muy grande.
- 2 Determinación de las condiciones reales de actuación con relación a las variables internas y externas del análisis.** En este punto se requiere que con base en la experiencia, los datos disponibles y el conocimiento general de la organización, se establezcan de la manera más objetiva una lista cada una de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, percibidas en el presente.

- 3 Asignación de una ponderación** para cada una de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, listadas de acuerdo a una escala establecida de 1 a 3, donde el 3 denota el nivel mayor de actuación, el 2 el nivel medio y el 1 el nivel más bajo.
- 4 Cálculo de los resultados:** para el análisis por criterio, se debe sumar (horizontal o por renglón) el total de números asignados a la lista de cada una de las variables correspondientes a cada criterio de análisis, obteniéndose así un total que expresado en porcentaje significa el 100% de la cantidad. A su vez se deben calcular los porcentajes individuales de cada una de las variables por criterio, esto se realiza dividiendo la suma de las ponderaciones de cada variable en su respectivo renglón (horizontal), entre la suma total del renglón es decir, lo que corresponde al 100%.
- 5 Determinación del balance estratégico.** Con los resultados numéricos y los porcentajes obtenidos, se aplican tanto para el análisis por criterios o para el análisis global fórmulas para estimar los factores de optimización y riesgo de la organización, y conocer así el balance estratégico.

$$\begin{aligned} \text{Balance estratégico: Factor de optimización} &= \text{Factor de riesgo} \\ \text{Factor de optimización} &= F + O \\ \text{Factor de riesgo} &= D + A \end{aligned}$$

El balance estratégico ideal es aquel en el que el factor de optimización supera en cierto margen al factor de riesgo, en busca de la mejor condición.

- 6 Graficación y análisis de los resultados.** Habiendo hecho el cálculo de los factores de riesgo y optimización y el balance estratégico, se pueden graficar y analizar los resultados, utilizando una gráfica de pastel o diagramas de barras.
- 7 Obtener conclusiones.** Con el análisis terminado se deben emitir las conclusiones que reflejen el diagnóstico general de la situación que guarda la organización respecto de las variables estudiadas, y que servirán de base para realizar las propuestas de estrategias competitivas que sean, congruentes, pertinentes y adecuadas. También con la información obtenida se podrá dar respuesta a cuestiones tales como: ¿Qué

debilidades es preciso atacar primero? ¿Qué fortalezas están en un nivel que es necesario cuidar? ¿Cómo enfrentar cierta amenaza? etc. (pp. 57-59).

2.2.15 Estrategias

La palabra estrategia, proviene del griego Strategos -general del ejército-. Cada una de las diez tribus de la antigua Grecia elegía cada año un Strategos para dirigir su regimiento. Posteriormente el Strategos asumió funciones de asesor político y jurídico.

Según Chiavenato (2011) menciona, una estrategia es:

El patrón o plan que integra las principales políticas, objetivos, metas y acciones de la organización. Una buena estrategia asegura la mejora asignación de los recursos para anticiparse a los movimientos, planeados o no, de lo oponentes a las circunstancias del entorno. (p. 4).

Al respecto, Anzola (2010), define a las estrategias como:

Las acciones o interpretación (conocimiento) de los planes que tiene la empresa teniendo en cuenta la competencia, pueden ser para obtener mayor participación en el mercado, comprar equipo nuevo o sacar un nuevo producto (las acciones son opciones que afectan a toda la empresa). (p. 73).

2.2.16 Organización

Fase del proceso administrativo en la que se aplican las técnicas administrativa para estructurar una empresa u organización social definiendo las funciones por áreas sustantivas, departamentos y puestos, estableciendo la autoridad en materia de toma de decisiones y la responsabilidad de los miembros que ocupan dicha unidad, así como las líneas de comunicación formal para facilitar la comunicación y cooperación de los equipos de trabajo, con finalidad de alcanzar los objetivos y la estrategia. (*Hernández & Pulido, 2011*)

La organización, según Koontz (2012) consiste en:

1. La identificación y clasificación de las actividades requeridas
2. La agrupación de las actividades necesarias para el cumplimiento de los objetivos.
3. La asignación de cada grupo de actividades a un administrador dotado de la autoridad (delegación) necesaria para supervisarlos y
4. La estipulación de coordinación horizontal (en un mismo o similar nivel organizacional) y vertical (entre las oficinas generales, una división y un departamento, por ejemplo) en la estructura organizacional. (p. 144).

2.2.16.1 Proceso organizacional

Se entiende por proceso organizacional la secuencia de actividades que hay que realizar para organizar o reorganizar a una empresa.

2.2.16.2 Las principales etapas del proceso organizacional son:

- ✓ Departamentalización conforme a base y necesidades empresariales.
- ✓ Estructura jerárquica.
- ✓ Definición de autoridad formal estructural y sus tipos.
- ✓ Definición de comunicación formal y autoridades informales.

a) Departamentalización conforme a base y necesidades empresariales.- Agrupar actividades relacionadas con cada área de trabajo de forma que se permita la especialización de los responsables y se lleve a cabo una división de funciones según la actividad de cada empresa y forma en que mejor convenga la atención a su producción, mercadeo de sus productos y administración de sus finanzas y sus recursos humanos.

En razón del área funcional.- Tradicionalmente, muchas empresas se organizan conforme a sus funciones básicas:

- ✓ Producción.
- ✓ Mercadotecnia.
- ✓ Finanzas.

✓ Recurso humano.

- b) Estructura Jerárquica.-** las estructuras de casi todas las empresas de hoy se formó al mismo paso de su crecimiento. Sus fundadores iniciaron un pequeño negocio y a medida que tuvieron éxito integraron a más miembros, muchos de ellos de su familia: esposa, hijos, hermanos, padres, etc.

Existen dos tipos de estructuras horizontales y verticales:

- **Crecimiento Horizontal.-** funciona hasta cierto número de unidades dependientes pues para el título de un puesto de alto nivel de dirección no le es factible atender más de siete áreas de diversas funciones especializadas.
- **Crecimiento Vertical.-** se da cuando una organización permite que las gerencias de área cuenten con subgerencias, que a su vez apoyen al jefe de departamentos, que delegan en otras unidades hasta llegar al nivel operativo sin delegación.

- c) Definición de autoridad formal estructural y sus tipos.-** estructural y formalmente, la autoridad se debe delegar y establecer conforme a la siguiente clasificación:

- a) Lineo – funcional.
- b) Autoridad staff o asesora.
- c) Autoridad Normativa.

- **Lineo – funcional.-** se entiende por lineo-funcional la delegada formalmente a una unidad de trabajo, independientemente de la jerarquía, que le permite, le faculta y lo responsabiliza sobre las decisiones que debe tomar para llevarse correctamente la función.
- **Autoridad staff o asesora.-** se conoce al conjunto de colaboradores indirectos de la estructura que apoyan a la dirección con asesoría en materias específicas a los titulares de las áreas o gerencia.

- **Autoridad Normativa.-** la que tienen las áreas centrales de dirección y gerencia de una empresa, que cuenta con un territorio de operaciones en el que estableció un sistema descentralizado, donde se faculta a gerentes regionales para que actúen empresarial mente en zonas determinadas.
- **Definición de comunicación formal y autoridades informales.-** el diseño de la estructura organizacional, la departamentalización y las definiciones de autoridad de cada nivel jerárquico, como ya se mencionó, debe definir el tipo de autoridad estructural. Obviamente, junto con ella deben quedar claros los canales de comunicación formales para cada función.

2.2.16.3 Principios de organización

- Principio de unidad de objetivo.-** una estructura organizacional es eficaz si facilita la cooperación de los miembros hacia el logro de los objetivos de la empresa.
- Principio de jerarquía.-** cuando más claras sean las líneas de autoridad de cada nivel, más eficaces serán las decisiones y la comunicación organizacional.
- Principio de equidad en carga de trabajo.-** el trabajo del administrador, cuando organiza una empresa, es equilibrar las cargas de trabajo de forma que todos los miembros tengan, acorde a sus niveles y capacidades técnicas, responsabilidades que se lleven a cabo dentro de una jornada normal de trabajo.
- Principio de primacía de la autoridad lineal sobre la asesoría.-** también es necesario aclarar que la autoridad, para fines de organización, se clasifica en línea, staff (de Asesores) y normativa.
- Principio de primacía de autoridad normativa.-** la autoridad normativa debe ser la reguladora y traductora de la estrategia a normas de operación, no un nivel jerárquico que se genere burocracia y aislamiento a las áreas.

- f) Principio de unidad de mando.-** este principio indica que cada miembro de la organización debe ser responsable solo frente a una autoridad, Esto no implica que el colaborador se aísle, sin espíritu de equipo. (*Hernández & Pulido, 2011, p. 191*)

2.2.17 Mejora continua

James Harrington (1993), para él mejorar un proceso, significa cambiarlo para hacerlo más efectivo, eficiente y adaptable, qué cambiar y cómo cambiar depende del enfoque específico del empresario y del proceso. (*Morerra, 2002*)

2.2.17.1 Importancias de la mejora continúa

La mejora continua debe ser uno de los pilares básicos de una empresa, una obligación y un objetivo. La búsqueda y el afán por seguir mejorando es la única manera de conseguir alcanzar la máxima calidad y la excelencia.

La mejora continua debe ser algo que se apoye en todos los agentes de una empresa. Desde la tecnología hasta el capital humano, pasando por todos los procesos y procedimientos que tienen lugar en el sistema. De esta forma, la mejora continua involucra a toda la empresa en la búsqueda de la calidad total, permitiendo incluso que los trabajadores se involucren personalmente en esta mejora.

También es cierto que hay que tener en cuenta que se debe formar y preparar a los empleados para poder adaptarse a los cambios que propone la mejora continua, además de disponer de los instrumentos, herramientas y tecnologías indicadas para llevarla a cabo. En cualquier caso, la mejora continua siempre busca un eficiente retorno de la inversión, y estar a la vanguardia en cuanto a calidad siempre merece la pena. (*EAE, 2016*)

2.2.17.2 Beneficios de la mejora continúa

- Incremento del rendimiento de tu equipo.
- Empresas más productivas.
- Reducción de costes.
- Reducción de plazos de ejecución.

- Optimización de procesos.
- Errores minimizados.
- Resultados cada vez más eficaces.
- Productos y servicios mejor dirigidos al cliente final.
- Aumento de la motivación de los equipos de trabajo. (*Sinnaps, 2018*)

2.2.18 Productividad

Es el resultado de la utilización correcta de los recursos en relación proporcional con los productos y servicios generados. Las empresas utilizan recursos económicos, materiales o técnicos, conforme a diversos sistemas de producción, para generarlos.

La productividad se la mide al comparar los recursos utilizados con el producto logrado. Si se produce más con el mismo costo o si se obtiene la misma cantidad de producción con un precio inferior, la sociedad en conjunto se beneficia, porque una mayor productividad según la OIT (Organización Internacional de Trabajo), posibilita elevar el nivel general de vida mediante:

- a) Mayores cantidades tanto de bienes de consumo como de bienes de producción, con un costo menor y con un precio menor.
- b) mayores ingresos reales.
- c) mejores condiciones de vida y de trabajo, con una menor jornada de trabajo
- d) en general, un esfuerzo de las bases económicas de bienestar humano.

La productividad se mide en relación con la totalidad de insumos empleados, o bien con la de un particular. En general, los insumos se dividen en materiales, máquinas y mano de obra. (*Hernández & Pulido, 2011, p. 11*)

2.2.19 Competitividad

Crear, desarrollar y sostener capacidades para conquistar la preferencia de los consumidores en los mercados de producción o servicios, y así generar resultados financiero (rentabilidad) y humanos (desarrollo integral) en los plazos corto, mediano y largo.

Si analizamos este concepto, encontramos que es:

- a) **Crear desarrollar, sostener.-** Esto significa que para una empresa que, tanto la gestión como la administración deben instrumentar estrategias y sistemas que diferencien los productos y servicios que ofrecen, ya sea con precios competitivos calidad de excelencia, servicio posterior a la venta de alto nivel y otros factores que influyen en los consumidores al momento de elegir a un proveedor.
- b) **Para conquistar la preferencia.-** al contar con estas capacidades, los consumidores, lógicamente, se decidirán por los productos o servicios que ofrezcan mejor precio, calidad o servicio.
- c) **Los mercados.-** en los mercados participan diferentes empresas con cualidades distintas en los bienes que ofrecen a los consumidores; una meta fundamental de toda empresa es obtener una participación del mercado y conservarla.
- d) **Lograr resultados financieros y humanos.-** la competitividad es casual radical en el desempeño financiero de las empresas. Sin competitividad es difícil obtener un rendimiento satisfactorio de las inversiones y superiores al de sus competidores. Al mismo tiempo, el factor humano desarrolla sus competencias, habilidades, y actitudes para asegurar la continuidad de la empresa. *(Hernández & Pulido, 2011, p. 12)*

2.2.20 Productividad y competitividad

La productividad y competitividad es el reflejo de la eficiencia, eficacia, y efectividad para crear un desarrollo y atributos en sus productos y servicios, logrando así generar una alta rentabilidad y una correcta administración dentro de la organización y/o empresa. *(Hernández & Pulido, 2011, p. 11-12)*

2.2.21 Procesos

Una secuencia de pasos, tareas, o actividades que transforman los inputs en un output. Un proceso de trabajo incorporado valor a los inputs transformándolos o utilizándolos para producir algo nuevo.

2.2.22 Proceso administrativo

El proceso administrativo es la herramienta que se aplica en las organizaciones para el logro de sus objetivos y satisfacer sus necesidades lucrativas y sociales. Si los administradores o gerentes de una organización realizan debidamente su trabajo a través de una eficiente y eficaz gestión, es mucho más probable que la organización alcance sus metas; por lo tanto, se puede decir que el desempeño de los gerentes o administradores se puede medir de acuerdo con el grado en que éstos cumplan con el proceso administrativo. (Experto., 2003)

2.2.23 Elementos del proceso

Input.- Los materiales, equipamientos, información, recurso humano, monetarios, o condiciones medio ambientales, necesarias para llevar a cabo el proceso.

Output.- El producto o servicio creado en el desarrollo del proceso; el cual se entrega al cliente.

Existen dos tipos de procesos:

- **Proceso macro.-** proceso global, de alcance que normalmente suele atravesar las delimitaciones funcionales (por ejemplo, el proceso de comunicaciones o el proceso de contabilidad). Para complementar el proceso es necesaria la intervención de varios miembros de la organización.
- **Micro proceso.-** un proceso más definido compuesto de una serie de pasos y actividades detallados. Podría ser llevado a cabo por una sola persona. (*Galloway, 2000, p. 37*)

2.2.23 Sistemas

La teoría de sistemas revolucionó los enfoques de gestión y administración. Estudia las organizaciones como sistemas sociales inmersos en otros sistemas que se interrelacionan y se afectan entre sí. Las organizaciones sociales no son islas.

2.2.23.1 El origen de un sistema

El origen de este enfoque se remonta a las concepciones aristotélicas de causa y efecto y de que todo entorno entero forma parte de otro mayor.

2.2.23.2 Clasificación de los sistemas:

- ✓ Por el grado de interacción con otros sistemas: **abiertos y cerrados**.
- ✓ Por su comportamiento material y objetivo: **Abstractos y concretos**.
- ✓ Por su capacidad de respuesta: **pasivos, activos y creativos**.
- ✓ Por su movilidad interna: **estáticos, dinámicos, homeostáticos, y probabilidades**.
- ✓ Por la predeterminación de su funcionamiento: **determinísticos y dependientes**.
- ✓ Por su grado de dependencia: **independientes e interdependientes**.

2.2.23.3 Elementos de los sistemas en la empresa:

- **Insumos.-** abastece al sistema de lo necesario para que cumpla su misión. Ej. Capital, personal, materia prima.
- **Procesos.-** es la transformación de los insumos; de acuerdo con ciertos métodos propios, con sistemas que son subsistemas. Ej. producción, ventas, finanzas, y contabilidad, etc.
- **Productos.-** es el resultado del proceso y, a su vez es un insumo de otros sistemas (empresas, clientes, etc.)
- **Realimentación.-** administrativamente, relativamente, - o re información - significa recibir la evaluación o aceptación de los productos o servicios por el medio ambiente para corregir procesos; en la práctica es el análisis de los resultados en relación con la aceptación del usuario cliente o consumidor respecto a lo que produce la empresa. (Hernández & Pulido, 2011, p. 57)

2.2.24 Proceso y Sistema

Es una secuencia de pasos, actividades, o tareas enfocados a la gestión administrativa, analizando la evolución de las organizaciones, inmersas en un sistema de transformación para producir algún producto o servicio. (*Galloway, 2000, p. 57*) (*Hernández & Pulido, 2011, p. 57*)

2.3 IDEA A DEFENDER

El plan de fortalecimiento organizacional, determinará los procesos y procedimientos que ayudara a la mejora continúa llevando al centro de acopio “Guaslán” a ser más competitivo.

CAPITULO III: MARCO METODOLÓGICO

3.1 MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN

El presente trabajo de investigación se aplicará la modalidad de investigación cualitativa ya que se recopilarán datos y estos serán descriptivos y explicativos y estos describirán una serie de hechos con el fin de lograr los objetivos propuestos y de la misma manera los hechos y observaciones serán analizados para la realización del centro de acopio de “Guaslán”.

3.2 TIPOS DE INVESTIGACIÓN

3.2.1 Investigación descriptiva

Sirve para analizar como es y cómo se manifiesta un fenómeno y su componente. Permite detallar el fenómeno estudiado básicamente a través de la medición de uno o más de sus atributos (*Daniel & Rivero, 2008, pág. 17*)

Se aplicará este tipo de investigación debido a que describirá las actividades realizadas y las observaciones que se realicen mediante la investigación de campo.

3.2.2 Investigación de campo.

Este tipo de investigación se apoya en información que proviene entre otras, de entrevistas, encuestas, observaciones. Como es compatible desarrollar este tipo de investigaciones junto a la investigación de carácter documental, se recomienda que primero se consulten las fuentes de carácter documental, a fin de evitar una duplicación de trabajos. (*Daniel & Rivero, 2008, pág. 21*)

Se utilizará debido a que necesita tener información primaria que sirva como base primordial para la realización del plan estratégico

3.2.3 Investigación documental.

Este tipo de investigación es la que se realiza, como su nombre lo indica, apoyándose en fuentes de carácter documental, esto es en documentos de cualquier especie. (*Daniel & Rivero, 2008, pág. 20*)

La investigación documental será una fuente secundaria que nos permitirá complementar el trabajo de investigación aportando con datos de hechos pasados en la carrera y servirán para comparar datos obtenidos con el trabajo de campo.

3.3 POBLACIÓN Y MUESTRA

3.3.1 Población

Para Facica (1988), población es “el conjunto de todos los elementos a los cuales se refiere la investigación se puede definir también como conjunto de todas las unidades de muestreo”. (*Bernal, 2010*)

- La población a trabajar es de 1310 socio productores de la comunidad de “Guaslán”.

3.3.2 Muestra

Es la parte de la población que se selecciona, y de la cual realmente se obtiene la información para el desarrollo del estudio y sobre la cual se efectuaran la medición y la observación de las variables objeto de estudio.

Del total de 1310 socio productores de la comunidad de Guaslán se toma una muestra de 85 habitantes para la misma que se despeja del siguiente proceso.

Para este análisis se va a aplicar la siguiente fórmula:

$$n = \frac{N * Z^2 * P * Q}{e^2(N - 1) + Z^2 * P * Q}$$

Donde:

- ✓ n: tamaño de la muestra necesaria
- ✓ Z: nivel de confianza
- ✓ p: probabilidad que el evento ocurra. 0.5
- ✓ q: probabilidad que el evento no ocurra.0.5
- ✓ e: 0.05 o 5%
- ✓ N: tamaño de la población.

3.3.3 Aplicación de la fórmula

Datos:

n = 85 Socios

Z= 0.95.

p= 0.5.

q=0.5.

e= 0.05.

N=1310.

$$n = \frac{1310 * (0.95)^2 * 0.5 * 0.5}{0.05^2(1310 - 1) + 0.95^2 * 0.5 * 0.5}$$

$$n = \frac{295.56875}{3.498125}$$

n = 85 *socio productores*

3.4 MÉTODOS, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS

3.4.1 Métodos

- a) **Método Analítico.-** el método analítico es el utilizado en todas las ciencias experimentales ya que mediante ésta se extraen las leyes generalizadoras, y lo analítico es el proceso derivado del conocimiento a partir de las leyes. La síntesis genera un saber superior al añadir un nuevo conocimiento que no estaba en los conceptos anteriores, pero el juicio sintético es algo difícil de adquirir al estar basado en la intuición reflexiva y en el sentido común, componentes de la personalidad y que no permiten gran cambio temporal. (*Daniel & Rivero, 2008, pág. 46*)

Este proceso cognoscitivo consiste en descomponer un objeto de estudio, separando cada una de las partes del todo para estudiarlas de forma individual.

- a) **Método Inductivo.-** El método inductivo crea leyes a partir de la observación de los hechos, mediante la generalización del comportamiento observado; en realidad, lo que realiza es una especie de generalización, sin que por medio de la lógica pueda conseguir una demostración de las citadas leyes o conjunto de conclusiones. (*Daniel & Rivero, 2008, pág. 34*)

Este método utiliza el razonamiento para obtener conclusiones que parten de hechos particulares aceptados como válidos, para llegar a conclusiones cuya aplicación sea de carácter general. El método se inicia con un estudio individual de los hechos y se formulan conclusiones universales que se postulan como leyes, principios o fundamentos.

3.4.2 Técnicas

Se utilizará técnicas para realizar la recolección de la información necesaria para la elaboración del plan estratégico de la carrera, en donde mencionamos las siguientes:

a) Encuestas.

La encuesta se fundamenta en el cuestionario o conjunto de preguntas que se preparan con el propósito de obtener información de las personas.

a) Entrevistas.

Es importante además analizar ciertos criterios y comentarios por parte de los actores que forman parte de nuestro estudio.

3.4.3 Instrumento

En la presente investigación para la realización del plan estratégico se utilizarán los siguientes instrumentos:

- a) Cuestionarios:** conjunto de preguntas necesaria que permitan recopilar datos que beneficien a la investigación, el cuestionario se lo realizara a los socios que integran el centro de acopio de Guaslán.
- b) Guía de entrevistas:** se realizarán previamente un banco de preguntas claves que permitan recopilar, ampliar y complementar la información, esto se lo realizará al presidente el Sr. Juan Pilataxi Guayracaja que está a cargo de la asociación y que es encardo de dirigir el centro de acopio.

3.5 RESULTADOS

Una vez aplicada la entrevista al presidente del centro de acopio de Guaslán y las encuestas a los socios-productores de la organización, se procede a tabular e interpretar los resultados obtenidos.

3.5.1 Encuesta dirigida a los socios productores del centro acopio “Guaslán”.

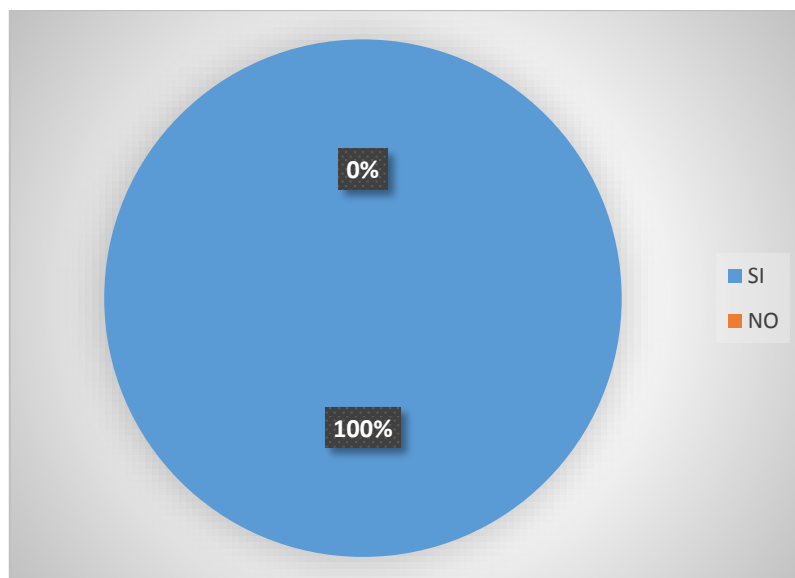
Pregunta N° 1.- ¿Conoce usted sobre el centro de acopio Guaslán?

Tabla 1: Conoce el centro de acopio

RESPUESTAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	85	100%
NO	0	0%
TOTAL	85	100%

Fuente: Encuesta realizada a los socios y técnicos encargados del centro de copio Guaslán.
Elaborado por: Diego Armando Cuzco LI.

Gráfico 4: Conoce el centro de acopio



Fuente: Encuesta realizada a los socios y técnicos encargados del centro de copio Guaslán.
Elaborado por: Diego Armando Cuzco LI.

Análisis: Del total de encuestados el 100%, indican y coinciden que si conocen el centro de acopio Guaslán, por lo cual la investigación podrá ser llevada a cabo atraves del planteamiento de objetivos y mecanismos que permiten, la disolución de los problemas y/o errores que se puedan encontrar.

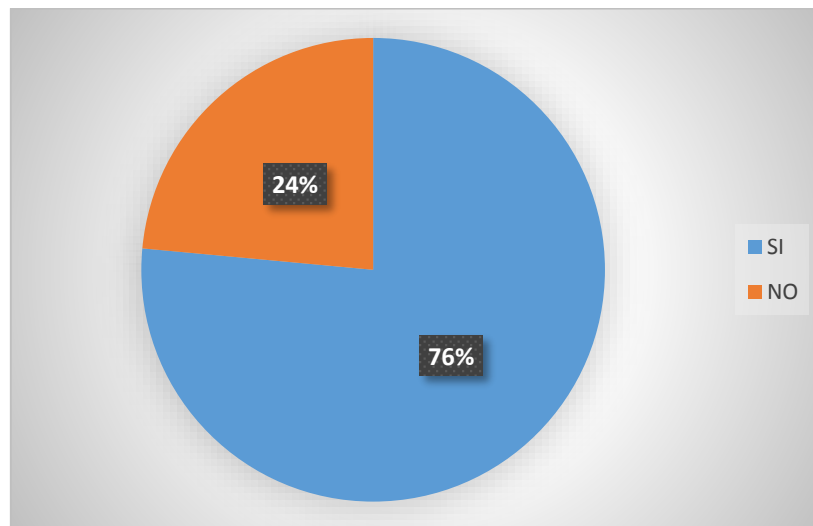
Pregunta N° 2.- ¿Conoce usted la filosofía empresarial (objetivos, misión, visión, valores) que maneja el centro de acopio Guaslán?

Tabla 2: Conoce la filosofía empresarial

RESPUESTAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	65	76%
NO	20	24%
TOTAL	85	100%

Fuente: Encuesta realizada a los socios y técnicos encargados del centro de copio Guaslán.
Elaborado por: Diego Armando Cuzco LI.

Gráfico 5: Conoce la filosofía empresarial



Fuente: Encuesta realizada a los socios y técnicos encargados del centro de copio Guaslán.
Elaborado por: Diego Armando Cuzco LI.

Análisis: Del total de encuestados el 76%, considera que, si conoce la filosofía empresarial del centro de acopio Guaslán, lo cual ayudara al establecimiento de objetivos productivos y además ayudará a tomar decisiones adecuadas, por que poseen conocimiento de quienes son como organización, así donde quieren llegar como organización y sobre todo tener valores sociales, éticos y morales que sirva de ejemplo. En cambio, el 24 %, de encuestados indicaron que no conocen sobre su filosofía empresarial, manifestaron que por falta de tiempo y trabajo no han tendió la oportunidad de leer su razón de ser como organización.

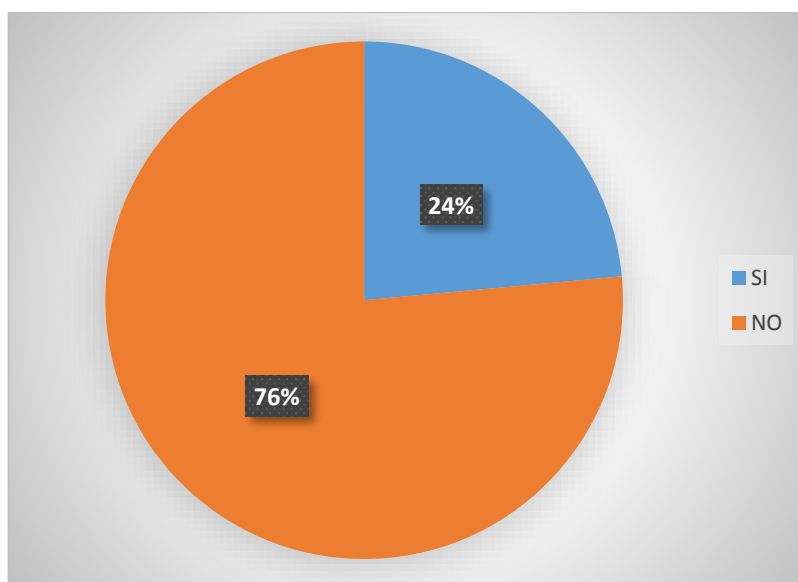
Pregunta N° 3.- ¿Considera usted que la administración del centro de acopio Guaslán se encuentra técnicamente estructurado?

Tabla 3: La administración es estructurada

RESPUESTAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	20	24%
NO	65	76%
TOTAL	85	100%

Fuente: Encuesta realizada a los socios y técnicos encargados del centro de copio Guaslán.
Elaborado por: Diego Armando Cuzco Ll.

Gráfico 6: La administración es estructurada



Fuente: Encuesta realizada a los socios y técnicos encargados del centro de copio Guaslán.
Elaborado por: Diego Armando Cuzco Ll.

Análisis: Del total de encuestados el 76%, indicaron que consideran que la administración del centro de acopio Guaslán, no está técnicamente estructurada, y no tiene claro sus funciones, por lo cual indican la necesidad de un plan de fortalecimiento que permita mejorar la administración de este centro de acopio. En cambio, el 24 % de encuestados, manifiestan que su estructura como organización está bien y no necesitan un cambio porque su orientación administrativa esta hacia lo básico y simple.

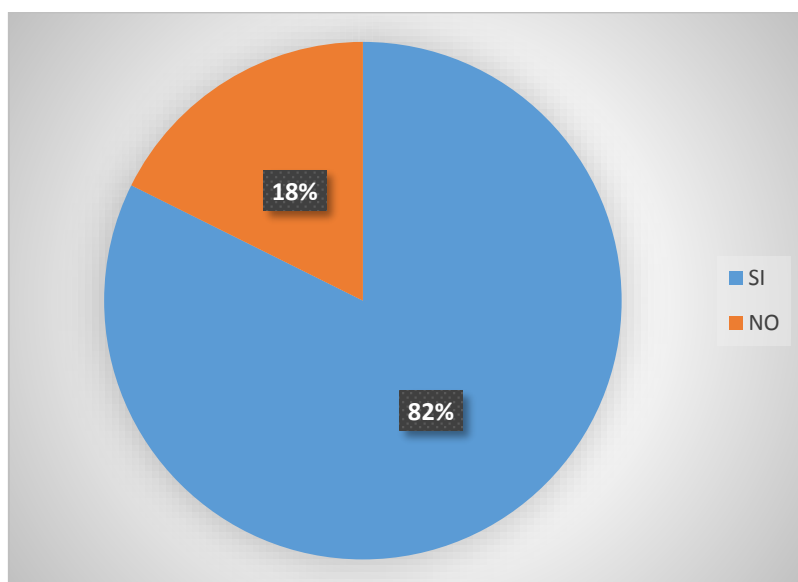
Pregunta N° 4.- ¿Cree usted que es necesario realizar contrato profesional para que asuma la administración del centro de acopio Guaslán?

Tabla 4: Contratación profesional

RESPUESTAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	65	76%
NO	20	24%
TOTAL	85	100%

Fuente: Encuesta realizada a los socios y técnicos encargados del centro de copio Guaslán.
Elaborado por: Diego Armando Cuzco Ll.

Gráfico 7: Contratación profesional



Fuente: Encuesta realizada a los socios y técnicos encargados del centro de copio Guaslán.
Elaborado por: Diego Armando Cuzco Ll.

Análisis: Del total de encuestadas el 76%, considera que es necesario realizar contracciones profesionales para la administración del centro de acopio Guaslán, porque consideran que ayudara a obtener beneficios mutuos, mejorara los proceso productivos y comerciales, y obtendrán oportunidades de crecer como organización. En cambio, el 24% de encuestado, manifestaron que no es necesario ayuda externa, porque para ellos manejar el centro de acopio básicamente y tradicionalmente lo están haciendo muy bien.

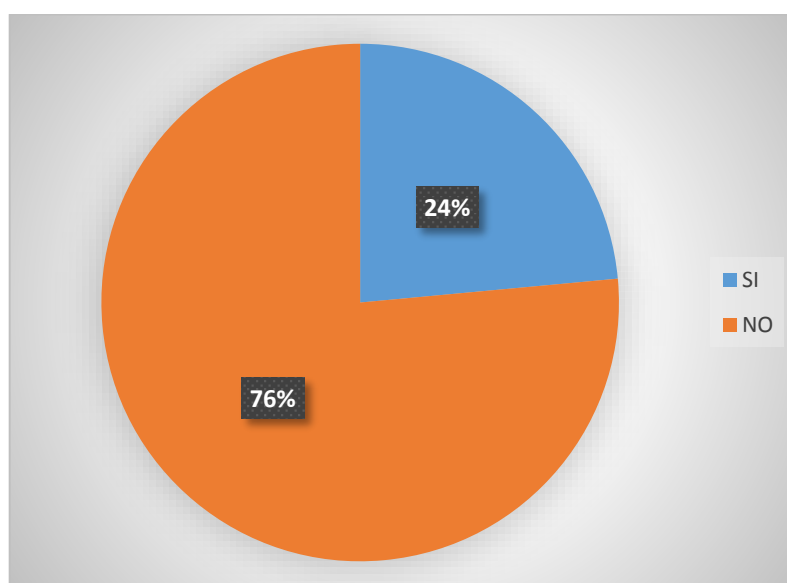
Pregunta N° 5.- ¿Ha recibido algún tipo de capacitación en temas sobre gestión administrativa, como planeación, dirección, organización, estrategias, Marketing etc.?

Tabla 5: Ha recibido capacitación

RESPUESTAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	20	24%
NO	65	76%
TOTAL	85	100%

Fuente: Encuesta realizada a los socios y técnicos encargados del centro de copio Guaslán.
Elaborado por: Diego Armando Cuzco LI.

Gráfico 8: Ha recibido capacitación



Fuente: Encuesta realizada a los socios y técnicos encargados del centro de copio Guaslán.
Elaborado por: Diego Armando Cuzco LI.

Análisis: Del total de la muestra el 76% de encuestados, no asistieron o no han tenido una capacitación sobre lo que es gestión administrativa, más su manifiesto que más han asistido a capacitaciones que tiene que ver con la siembra y cosecha de productos agrícolas y del manejo y cuidado del ganado. En cambio, el 24% de encuestados indican que si han recibido capacitaciones sobre lo que es gestión administrativa, pero lo inusuales es que las capacitaciones solo reciben miembros del directorio y estas capacitaciones los ha dado el MAG pero en general para todas las directivas afiliadas al ministerio.

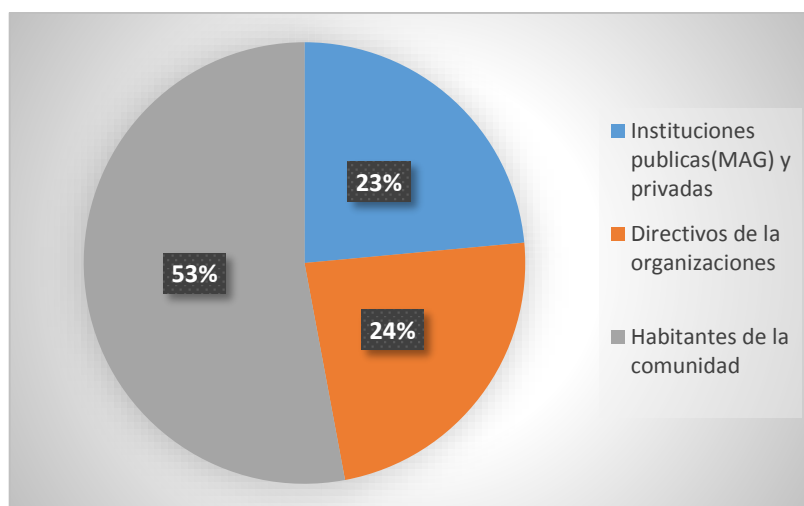
Pregunta N° 6.- ¿De quién depende que la organización tenga una visión productiva y competitiva?

Tabla 6: Organización productiva y competitividad

RESPUESTAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Instituciones públicas(MAG) y privadas	20	23%
Directivos de la organizaciones	20	24%
Habitantes de la comunidad	45	53%
TOTAL	85	100%

Fuente: Encuesta realizada a los socios y técnicos encargados del centro de copio Guaslán.
Elaborado por: Diego Armando Cuzco Ll.

Gráfico 9: Organización productiva y competitividad



Fuente: Encuesta realizada a los socios y técnicos encargados del centro de copio Guaslán.
Elaborado por: Diego Armando Cuzco Ll.

Análisis: Del total de la muestra el 53%, de encuestados indicaron que para ellos sería más factible y viable que la comunidad se haga cargo del centro de acopio para depender de ellos mismo y no de entidades públicas como MAG, sería más próspero y fructífero manifestaron. En cambio, el 24% de encuestados manifestaron que las organizaciones se sigúan asiendo cargo, pero con ayuda externa con contracción profesional. Y el 23% de encuestados indicaron que están de acuerdo a seguir perteneciendo a una institución pública (MAG) y privadas, porque ellos asisten con suministros gratuitos y sin costo alguno.

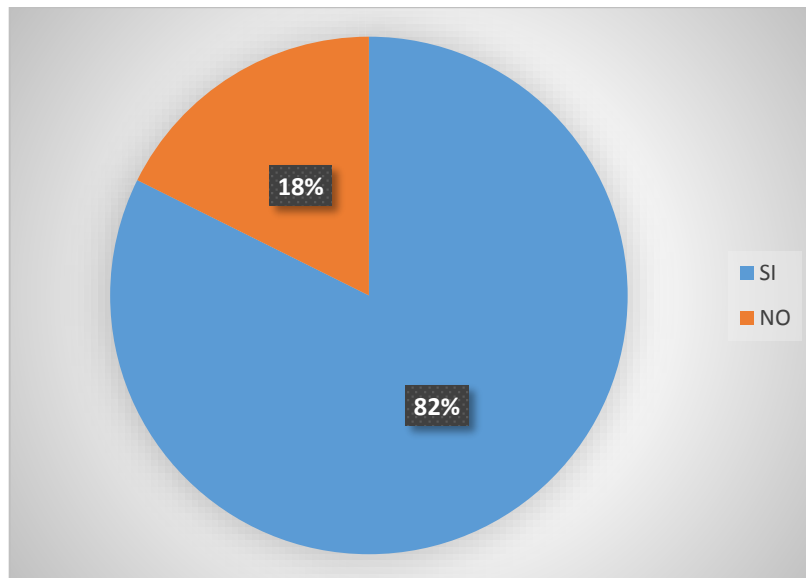
Pregunta N° 7.- ¿Cree usted que con el plan de fortalecimiento pueda mejorar la productividad y competitividad en centro de acopio Guaslán?

Tabla 7: Mejorar la productividad y competitividad

RESPUESTAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	70	82%
NO	15	18%
TOTAL	85	100%

Fuente: Encuesta realizada a los socios y técnicos encargados del centro de copio Guaslán.
Elaborado por: Diego Armando Cuzco LI.

Gráfico 10: Mejorar la productividad y competitividad



Fuente: Encuesta realizada a los socios y técnicos encargados del centro de copio Guaslán.
Elaborado por: Diego Armando Cuzco LI.

Análisis: Del total de la muestra el 82% de encuestados indicaron, que un plan de fortalecimiento, aportara en la productividad y competitividad en el centro de acopio que se evitaran carencias en la gestión administrativa y así estructurar la mejora continua en los procesos del contorno organizativo. En cambio, el 18% de encuestados indicaron que no es necesario un cambio ya que para eso tendrían que ponerse a estudiar la propuesta, daño opiniones, consultando a que forman la organización y obviamente no llegaron a ningún acuerdo ya que no estarían dispuestos al cambio.

Tabla 8: **Resultados de la Entrevista**

Nombre	Función	Pregunta	Respuesta
Juan Pilataxi Guayracaja	Presidente del Centro de Acopio de Guaslán	¿Que aspectos generales debe abarcar un plan de fortalecimiento organizacional.?	Básicamente debe contener herramientas administrativas que permitan la mejora continua en los procesos internos con la finalidad de potenciar la organización.
		¿Cree usted que mediante la elaboracion del plan de fortalecimiento organizacional mejoraria la gestion administrativa del centro de acopio “Guaslan” ?	Si mejoraría puesto que el plan de fortalecimiento proporcionaría, herramientas administrativas y directrices a seguir, ayudando al desarrollo del centro de acopio.
		¿Cómo calificaria el impacto del plan de fortalecimiento en la organización?	El plan de fortalecimiento tendrá un gran impacto con respecto a la organización, debido a que el mismo ayudara a mejorar los procesos administrativos de la organización, permitidos alcanzar un desarrollo óptimo.
		¿Cada que tiempo cree usted que se debe realizar el plan de mejoramiento organizacional ?	Un plan de mejoramiento organizacional se deberá realizar acorde a los cambios que surgen en el entorno de la organización y dependiendo de la consecución de las metas planteadas por la misma.
		¿Conoce usted las debilidades y fortalezas del centro de acopio “Guaslan”?	Debilidades: <ul style="list-style-type: none"> No cuenta con procesos administrativos.

			<ul style="list-style-type: none"> • Mala gestión Administrativa. <p>Fortaleza :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ser una organización Unida. • Son buenos generando oportunidades de empleo
		¿Conoce usted los factores externos que influyen negativamente en el desarrollo de la organización?	Los Mayorista (personas que comercializan los productos al por mayor) son quienes de una u otra forma dañan el comercio perjudicando la producción agrícola.
		¿Cuáles serían las acciones o planes que se deberían tomar en cuenta para mejorar el funcionamiento de la organización?	Se debería fortalecer los procesos administrativos los cuales permitan una adecuada forma de decisiones, con la finalidad de mejorar la Gestión Administrativa.

Fuente: Entrevista realizada al Presidente de la Organización.

Elaborado por: Diego Armando Cuzco LI.

3.6 VERIFICACIÓN DE IDEA A DEFENDER

El centro de acopio Guaslàn, mediante un análisis ha visto la necesidad de contar con un instrumento administrativo que le permita competir en mejores condiciones, encaminados al cumplimiento del proceso y funciones administrativas que resulta de la débil gestión administrativa de los encargados de la organización, por tratarse de una organización campesina los roles asignados a cada actor no cumplen su rol a los que están designados como son: el arado, el lastrado, el sembrado, el de regadío, el de cosecha y el de empacado y venta.

Partiendo de lo antes mencionado y analizando los resultados obtenidos de la aplicación de la entrevista y encuesta realizada a los involucrados, socio-productores y presidente encargado de la organización; se corroboró que no cuenta con ningún tipo de capacitación para fortalecer la gestión administrativa, como se puede constatar en la pregunta 5, donde el 76% de la población encuestada coincide que existe la problemática antes mencionada; de la misma forma el 82% de la misma población manifiesta que si necesita un plan de fortalecimiento que proporcione lineamientos que permitan la consecución de los objetivos propuestos. Una vez conocida la principal problemática se procedió a desarrollar el plan de fortalecimiento, el cual permitió identificar las principales fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de la organización, factores en los cuales se basó la elaboración de programas, proyectos, actividades; y metas e indicadores, los mismos que servirán para la posterior evaluación. Incidiendo positivamente en el mejoramiento de la gestión administrativa, debido a que se proporciona lineamientos a seguir en el proceso de toma de decisiones, lineamientos basados en la realidad actual, orientándola a pasar de un estado real a uno deseado y posible de alcanzar.

CAPÍTULO IV: MARCO PROPOSITIVO

4.1 TEMA

PLAN DE FORTALECIMIENTO ORGANIZACIONAL PARA EL MEJORAMIENTO DE LA PRODUCTIVIDAD Y COMPETITIVIDAD DEL CENTRO DE ACOPIO GUASLÁN, EN LA PARROQUIA PUNIN, PROVINCIA DE CHIMBORAZO.

4.1.1 Contenido de la Propuesta.

La presente propuesta está elaborada basándose en los datos obtenidos en la investigación de campo, y busca ser lo más práctica, coherente y ajustada a las necesidades de la población de la parroquia Punin sin dejar de lado el cuidado del medio ambiente.

4.1.2 Plan de fortalecimiento estratégico institucional

El centro de acopio Guaslán es una entidad de responsabilidad social con sus socios, que desarrolla sus actividades dentro del sector agropecuario. Su gestión se encauza en la oferta de productos agropecuarios, tanto a nivel de local como nacional adaptándose, siempre en función de la observancia de los principios del cuidado del medio ambiente.

El centro de acopio Guaslán tiene en el plan de fortalecimiento organizacional, un instrumento que presenta estrategias apropiadas a su entorno que respalden la gestión gerencial y fortalezcan las capacidades de sus colaboradores.

4.1.3 Objetivos del plan de fortalecimiento

- Mejorar el sistema gerencial de la Asociación, a través de herramientas estratégicas que, al utilizarlas, incrementen sus niveles económicos, productivos y una efectividad en la entrega de productos agrícolas.

- Diseñar planes acciones y proyectos, que aporten significativamente al crecimiento organizacional del centro de acopio Guaslán.

Escenario actual y sus componentes

El Plan de Fortalecimiento se propone ejecutarlo en un escenario de mucha concurrencia de factores sobre todo externos que se reflejan en cada una de las acciones y en la propia estructura del centro de acopio Guaslán, que son percibidos desde la urgencia y necesidad de los actores para el acceso a productos agrícolas de calidad.

Dicho escenario obliga a repensar la dinámica de proyección estratégica que deberán proponerse para alcanzar un crecimiento económico sostenido y asistido por las instancias de MAGA que al involucrarse de una manera más técnica y social, generarán respuestas favorables a los intereses de los socios.

Tabla 9: Descripción cualitativa del escenario

ESCENARIO	CARACTERIZACIÓN
TECNOLÓGICO	La información llega acompañada de un buen soporte de conectividad, por tanto del centro de acopio Guaslán requiere desarrollar un proceso de información y procesos automatizados, que permitan comunicar a sus socios, resultados con transparencia y veracidad.
POLÍTICO	En lo político el mayor control del ente Regulador (MAGA y el gerente) principalmente por los problemas, propicia que dicho control y regulación profesionalice más la actividad y gestión cooperativa. El propio modelo de régimen económico social y solidario, permitió en los últimos años la generación de una amplia institucionalidad para el sector agrícola
SOCIAL	Los socios que cuestionan a la organización porque no tienen acceso adecuado a los servicios y productos, pero tampoco el centro de acopio Guaslán mide el impacto social de su acción en el territorio a través de la Responsabilidad Social Cooperativa y más concretamente con el Balance Social cooperativo, por ello carece de acciones que integren lo social en equilibrio con lo financiero y ambiental, pero en función de la doctrina del cooperativismo que debe ser socializada a sus socios, en especial en lo referente a valores y principios universales establecido por el texto.
AMBIENTAL	Los aspectos ambientales brindan oportunidades para una mejor inserción del centro de acopio Guaslán el territorio.

Fuente: Elaboración propia con base en investigación de campo

Elaborado por: Diego Cuzco Ll.

ASPECTOS INTERNOS

a) Modelo de gestión

El moldeo de gestión del centro de acopio Guaslán complementa al igual que otros centros de acopio, la concurrencia de las siguientes dimensiones:

1. Dimensión Asociativa:

La conforman los organismos de gobierno enarbolados por los socios o dueños de la empresa representados en la Asamblea General y administradores.

Es fundamental recalcar que los Socios cumplen un doble rol; el rol de socios y beneficiarios a la vez, sin contar desde luego con la representatividad que es el rol diligencias o de administradores, lo cual configura la base de gestión del centro de acopio Guaslán, porque su participación activa y eficaz da la solidez necesaria para el crecimiento organizacional.

2. Dimensión Empresarial o encargada de llevar adelante el giro del centro de acopio Guaslán en función del objeto social que desarrolla en beneficio de los socios, para este caso es la intermediación asociativa debidamente autorizada.

La gestión empresarial se ejecuta a través del sistema de gestión estratégica que se constituye desde el soporte administrativo o ejecutor de planes, programas y proyectos, para el desarrollo y crecimiento social, económico y ambiental. Para ello es importante que tenga su plan estratégico fortalecido y demás herramientas que le permitan ejecutar el proceso y funciones administrativas.

3. Dimensión Educativa: quizá esta es la dimensión más descuidada del modelo asociativo, en virtud de que la doctrina especialmente fundamentada en sus valores y principios universales, sirve para empoderar a los socios en la gestión institucional, y en la participación que es la base para lograr sostenibilidad a través del equilibrio social, económico y ambiental.

Con estas aclaraciones que en términos técnicos son parte del núcleo básico del centro de acopio Guaslán, es importante reorientar el organigrama actual y proponer la nueva estructura en base al modelo de núcleo básico que es inherente a los centros de acopio:

4.1.4 Diagnóstico del centro de acopio Guaslán

El fundamento de la visión estratégica es la adaptación del centro de acopio Guaslán a su entorno, con fines de crecimiento y desarrollo. El análisis situacional se obtuvo a partir de las encuestas aplicadas a los socios y empleados, y con la entrevista a los directivos, determinándose los aspectos favorables y desfavorables a nivel interno y externo.

a) Aspectos favorables

Del estudio de campo se puede describir cual es la percepción actual de la realidad del centro de acopio Guaslán, desde la visión de tres actores fundamentales de su desarrollo: Socios, Empleados y Dirigentes.

Los aspectos descritos en relación a las fortalezas y oportunidades que tiene el centro de acopio Guaslán, se sistematizan a través de la herramienta FODA, que al ser parte del diagnóstico antes referido, se elabora con el propósito de desarrollar las matrices estratégicas de factores internos y externos; de perfil competitivo; matriz cuantitativa para valorar estrategias y las que sean útiles para proponer el plan de mejoras.

b) Aspectos desfavorables

Se expresan en las debilidades y amenazas del centro de acopio, que si no leídos adecuadamente por Dirigentes y administrador, los problemas existentes, tardarán en ser resueltos, ocasionado con ello, más deserción y reducidas posibilidades de incremento tanto de socios como de decisiones.

Los aspectos mencionados se expresan en la siguiente matriz:

Tabla 10: Matriz de aspectos favorables y desfavorables de la asociación

Aspectos Desfavorables	
DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> • Personal con debilidades técnicas para su gestión. • Poca formación de Gerente y Dirigentes en gestión cooperativa. • Falta de control social y de control interno. • Limitada infraestructura física y técnica. • Recursos Financieros limitados. • Clima organizacional no definido. • Productos y servicios no competitivos • Carencia de un organigrama y manual de funciones • Filosofía empresarial obsoleta 	<ul style="list-style-type: none"> • Competidores con mejor conectividad. • Productos en el mercado • Cambios permanentes en el control y supervisión (MAG). • Disputa de los mismos mercados con los competidores. • Iliquidez y crisis progresiva del Estado. • Inestabilidad macroeconómica del país.
Aspectos Favorables	
FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • Personal con voluntad de servicio. • Identificación con el sector rural. • Comunidad empoderada del centro de acopio. • Accesibilidad a financiamiento externo • Alianzas con agricultores del sector. 	<ul style="list-style-type: none"> • Financistas externos privados o del Estado • Posibilidad de convenios Internacionales • Política Estatal favorable a la Finanzas Populares y Solidarias • Instituciones públicas y privadas de capacitación y Asistencia Técnica • Organismos de integración económica-financiera y política de apoyo.

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Diego Cuzco Ll.

PERFIL COMPETITIVO

Con frecuencia la identificación y la evaluación de los objetivos, estrategias, debilidades y fortalezas de los competidores, es considerada la parte más importante del proceso de la formulación de las estrategias. Una herramienta de "entrada" que resume la información decisiva sobre los competidores es la **Perfil Competitivo**, la cual responde a las siguientes cuestiones:

- ¿Quiénes son nuestros competidores?
- ¿Qué factores claves son los de mayor importancia para tener éxito en el sector?
- ¿Cuál es la importancia relativa de cada factor decisivo para el éxito del centro de acopio Guaslán?
- ¿Hasta qué punto es importante cada competidor fuerte o débil en cada factor decisivo del éxito?
- En general ¿Qué tan fuerte o débil es cada competidor importante?

Luego, identificamos a los competidores:

- Muy fuertes: los que están cerca de la calificación 4.
- Fuertes: los que están cerca de la calificación 3.
- Los menos débiles: que están cerca de la 2.
- Los débiles: los que están cerca de la calificación 1.

Debido a una mayor turbulencia de los mercados, el centro de acopio Guaslán del país y del entorno, la calidad del producto o servicio financiero se ha convertido en una parte vital y explícita del proceso de la administración estratégica. Este ámbito ofrece un marco para reunir y evaluar información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, jurídica, tecnológica y competitiva. Las empresas que no

movilicen y faculten a gerentes y empleados para que éstos puedan identificar, vigilar, pronosticar y evaluar las fuerzas externas clave podrían no anticipar las oportunidades y amenazas recientes y, en consecuencia, podrían seguir estrategias ineficaces, dejar pasar oportunidades y propiciar el caso de la organización.

Una responsabilidad fundamental de los estrategas es revertir el perfil competitivo del centro de acopio Guaslán, con respecto a sus competidores, por tanto el plan de mejoras apunta a lograr dicho propósito.

Tanto los mercados como las otras asociaciones o centro de acopio que tiene socios y operan en la zona, son competidores de alto riesgo para el centro de acopio Guaslán, en virtud de que desarrollan más presencia en el territorio ofertando sus productos y servicios financieros y no financieros, que por el tipo de estrategia que manejan, sumado a ello su logística y conectividad, van quitando espacios y mercado que solo se lo podrá recuperar cuando se establezca el compromiso conjunto de directivos, administradores y socios, para mejorar los niveles de eficiencia y captar más socios, ahorro e inversiones.

FACTORES DE CAMBIO

Para lograr el cambio que requiere la organización, a más de tomar en cuenta los factores que se describen en el entorno o escenario en el cual se desenvuelve la organización, es necesario desarrollar la descripción de los factores de cambio que requiere el centro de acopio Guaslán, para reinventarse en la práctica, teniendo en cuenta entre otros los siguientes:

1) Conocimiento

Se requiere un adecuado CONOCIMIENTO del acto administrativo para transformar la visión futuro y actividad del centro de acopio Guaslán; su identidad, su operatividad, su resultado, sus debilidades por mejorar, el valor agregado cooperativo alcanzable, los efectos entre áreas, el perfil y competencias del personal involucrado, lo cual se constituyen datos y hechos que enriquecen el conocimiento previo requerido. No conocer adecuada y suficientemente la situación o hecho empresarial cooperativo por modificar es prácticamente equivocarse o volver a la rutina de lo mismo.

2) Convencimiento

El convencimiento es la firmeza de los actores del cambio, es decir de quienes gobiernan la organización. Dirigentes, administradores, socios, es fundamental. Si no están convencidos, en vez de ser proactivos y líderes, se tornan en impedimento, en motivo de rechazo, boicot o resistencia al nuevo esquema, y en evasiva por el no logro.

3) Compromiso

No se trata de un compromiso generalizado, desde quienes gobiernan la empresa hasta el menor rango de quienes ejecutan, debe ser totalmente decidido y necesario hacia el logro de los objetivos propuestos, ya que las nuevas y mayores dificultades que se presentan, especialmente durante la implementación del nuevo esquema de gestión, solo serán superables por el nivel de compromiso que tengamos. Asimismo es necesario lograr el compromiso individual, pero verdadero, no por mantenerse en un cargo o por una falsa e inconveniente solidaridad de grupo. La sumatoria de voluntades comprometidas, genera un compromiso grupal exponencialmente mayor.

4) Continuidad

Es el concepto más dificultoso de lograr para un cambio exitoso; la CONTINUIDAD. A menudo se presenta la tendencia, propia de la naturaleza humana, de regresar a “hacer las cosas como se hacían antes o como se han hecho siempre”, en actitud altamente contradictoria hacia la innovación. Por ello, superar la tendencia a abandonar lo modificado, generará una nueva y permanente actitud proactiva y generadora de resultados, que no solo será útil sino necesaria.

Entonces, lograr previamente Conocimiento, Convencimiento, Compromiso, y Continuidad, que son garantía del Cambio exitoso, que se transforman en la práctica en una especie de factor de producción, es decir “la fuerza de la solidaridad en la economía” porque además de las ideas generadas, con la letra C comienzan muchas palabras que lo identifican a la empresa cooperativa como: compañerismo, comunidad, cooperación, colaboración, comunión, coordinación y otras.

Partiendo de los factores de cambio, a continuación se presentan los objetivos estratégicos, definidos en función de las cuatro perspectivas estratégicas de la Planificación Estratégica. De acuerdo con cada objetivo se han alineado las estrategias, metas, indicadores y proyectos que apoyarán su cumplimiento.

Tabla 11: Objetivos Estratégicos

OBJETIVO	ESTRATEGIAS	FACTORES DE CAMBIO INVOLUCRADOS
Fortalecer al centro de acopio Guaslán a través de buenas prácticas agrícola para lograr el incremento de los recursos.	Captación de recursos financieros, agrícola a través de un marketing responsable y alianzas estratégicas.	Conocimiento Continuidad
Proveer productos de calidad para satisfacer y fidelizar a los socios.	Desarrollo de nuevos productos y servicios agrícolas para los socios.	Convencimiento
Dar valor agregado para garantizar la calidad en la entrega de productos y servicios.	Cambio de tecnología para mejorar los procesos internos.	Compromiso Continuidad
Desarrollar al talento humano y fortalecer el sistema informático	Fortalecimiento de la formación de dirigentes y funcionarios.	

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Diego Cuzco Ll.

4.2 PLAN DE FORTALECIMIENTO

El presente Plan de Fortalecimiento cumple con las siguientes características:

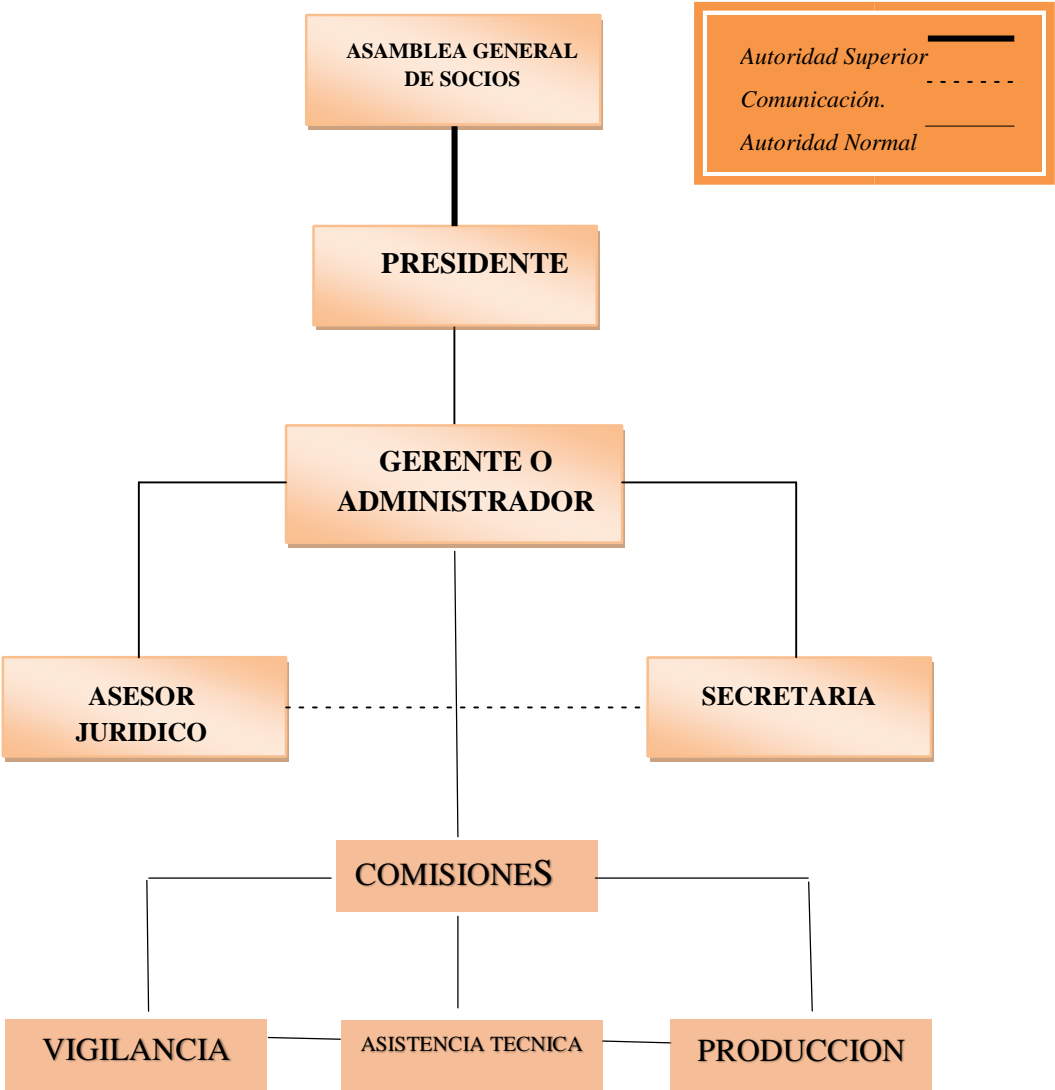
- **Integral.** Incluye todos los subsectores agrícola, ambiental
- **Articulado y concertado.** Es un plan en el que se prevé la coordinación con entidades gubernamentales como MAGAP, MAE, CONSEJO PROVINCIAL Y GADM de la parroquia Punin, instituciones que tienen competencia en el tema productivo,
- **Alcance.** Proyectado a largo plazo, en este caso se propone hasta el año 2020, con la finalidad de que las bases queden sentadas para que trascienda varias administraciones.
- **Flexible.** Al ser la planificación un proceso dinámico y flexible se ha previsto que el plan de fortalecimiento permita ajustes y modificaciones sin cambiar su estructura, según los direccionamientos de políticas nacionales e incluso por causas ajenas a la voluntad como el caso de desastres por condiciones climáticas.
- **Participativo.** El Plan de Fortalecimiento fue realizado en un proceso de construcción colectiva, con participación de los principales actores vinculados en el sector rural.
- **Evaluable.** Permite su seguimiento y evaluación para realizar los ajustes necesarios.

4.2.1 Organigrama estructural

Al ver que la compañía cuenta con un organigrama estructural actual, el mismo que es de gran importancia para la organización el cual no está bien establecido, opte por diseñar un organigrama actual de la compañía donde permita reflejar realmente los niveles jerárquicos dando así el fortalecimiento en los procesos y la comunicación interna.

4.2.1.1 Propuesta de organigrama estructural

Gráfico 11: Propuesta de organigrama estructural



Fuente: Investigación de campo
Elaborado por: Diego Cuzco Ll.

Luego de realizar el diseño organizacional correspondiente se procede a realizar la respectiva conceptualización de los cargos y las funciones que dicho puesto desempeña, como se presenta a continuación.

4.2.2 Manual de funciones

ASAMBLEA GENERAL DE SOCIOS.

El gobierno de la compañía le corresponde a la junta general de socios, la misma que constituye su órgano supremo. La administración y representación Legal, Judicial y Extrajudicial de la organización estará a cargo del Presidente y del Gerente General de forma individual.

La junta general de socios tiene poderes para resolver todo asunto relativo a negocios sociales y para tomar las decisiones que juzgue convenientes en defensa de la organización, sus deberes y atribuciones son:

- a) Ser legalmente capaz de conformidad a la ley.
- b) Suscribir el número de accionistas y pagarlas en igualdad de condiciones, conforme al reglamento interno.
- c) Aceptar y cumplir con todo lo dispuesto en la ley del acopio Guaslán.
- d) Presentar dos carpetas con documentos personales solicitados por el acopio Guaslán.
- e) El tendrá la primera prioridad para negociar el cupo de un accionista, antes de proceder se verificará si tiene deudas pendientes, las mismas que deberán ser canceladas de contado o descontadas de sus ahorros personales.

• PRESIDENTE

La compañía dispone las funciones, derechos y obligaciones:

- a) Representar judicial y extrajudicialmente al acopio Guaslán ante otras instituciones sean públicas o privadas, por ausencia temporal justificada del gerente.
- b) Presidir la Comisión Especial de lo Legal y Accidentes, Estatuto y Reglamento.
- c) Convocar y presidir las Juntas Generales, las reuniones de Directorio, conociendo analizando y resolviendo todos los problemas de diversa índole en general.

- d) Exigir y vigilar el cumplimiento de los trabajos tanto de los Directivos, Delegados de base en los organismos de Dirección, Comisiones Especiales, como en el diario accionar y cumplimiento mencionados en este reglamento y de las juntas generales.
- e) Actuar de manera urgente, cuando sea comunicado por escrito o verbalmente sobre cualquier asunto de los accionistas o con la participación de la comisión correspondiente.
- f) Firmar en conjunto con el gerente todo lo relacionado con el aspecto económico especialmente los cheques y pagarés.
- g) Firmar toda comunicación sea personal o en conjunto con el gerente, secretario, comisario o presidente de las comisiones especiales sobre aspectos específicos de cada área.

PERFIL DE PUESTO.

- 1. Debe tener capacidad de liderazgo, de trabajo en equipo, de escucha, de análisis y de síntesis, para planear estratégicamente las actividades.
- 2. Tener dotes de Psicología, de mando, espíritu de observación, de perseverancia, de constancia e integridad moral y ética.
- 3. Capacidad para la comunicación clara con medios verbales y escritos.
- 4. Contar con capacidad de adaptación en situaciones cambiantes.
- 5. Habilidad para la toma de decisiones.
- 6. Destreza para solucionar problemas y habilidad de reaccionar con rapidez, frente a los cambios. Tener iniciativa propia y debe ser objetivo.
- 7. Persona dinámica, extrovertida, práctica, y organizada.

• GERENTE o ADMINISTRADOR

Son funciones, derechos y obligaciones del gerente:

- a) Representar Judicial y extrajudicialmente a la compañía ante otras instituciones públicas y privadas.
- b) Presidir la comisión especial de economía, créditos y finanzas.

- c) Todo acto o contrato que contenga obligaciones económicas del acopio Guaslán deberá ser suscrito por el gerente y el presidente.
- d) Representar legal y jurídicamente a la compañía ante cualquier institución o percance.
- e) Presentar los informes respectivos.

PERFIL DE PUESTO.

- 1. Poseer capacidad de dirigir a un grupo de personas.
- 2. Capaz de detectar donde se encuentran las oportunidades y fortalezas de su empresa y lograr crear estrategias que mantengan la misma y minimicen las debilidades.
- 3. Debe tener capacidad de análisis y síntesis.
- 4. Capacidad de trabajo y escucha.
- 5. Poseer carácter y capacidad para la toma de decisiones en situaciones complicadas.
- 6. Alta capacidad en el manejo de todos los recursos de la organización.
- 7. Saber motivar al personal.
- 8. Persona con espíritu emprendedor.
- 9. Debe contar con perseverancia y constancia en cada una de las actividades que realiza para el progreso de la organización que dirige.
- 10. Tener ganas de superación personal y profesional.

• ASESORÍA JURÍDICA

- a) Las que estipulan en la ley de compañías y su reglamento interno
- b) Recibir, conocer, analizar y respaldar con su visto bueno con informes del directorio.
- c) Revisar proformas, facturas, comprobantes y notas de ventas efectuadas por los directivos o personal de administración contratados por la compañía.
- d) Verificar las tarjetas de trabajo.

- e) Asignar a todas las reuniones de juntas generales y de los directivos cuando sea formalmente invitado.
- f) Debe informar de inmediato por escrito al directorio y juntas generales sobre cualquier novedad considerada como anomalía contable administrativa y operativa.

- **SECRETARIA.**

- a) Asistir puntualmente a todas las juntas generales y sesiones del directorio.
- b) Presidir la comisión de comunicación, capacitación y publicidad.
- c) Mantendrá al día y actualizado el archivo, registro y cuadros estadísticos del acopio Guaslán.
- d) Redactar con mucho cuidado y certeza las actas de las juntas generales y de directorios debiendo conservarlas con toda la seguridad que amerita.
- e) Verificar la elaboración y la entrega de las convocatorias a juntas generales, directorio, directorio y de las comunicaciones en general.
- f) Dar lectura a las actas en cada junta general del directorio y suscribirlas con el presidente, previo la aprobación de la misma.
- g) Las demás que señale el estatuto, el reglamento interno y las resoluciones de juntas generales y de directivos.

PERFIL DE PUESTO

1. Desempeñarse eficientemente en su área.
2. Facilidad de expresión verbal y escrita.
3. Buenas relaciones interpersonales.
4. Habilidades para el planeamiento, motivación, liderazgo y toma de decisiones.
5. Persona de buen trato, amable, cortés y seria.

4.2.3 Visión anterior

En el 2020 el centro de acopio Guaslán es una entidad sólida, sostenible, fortalecida en valores y liderazgo, que trabaja con un sistema cooperativista en el desarrollo económico y social a costos accesibles adaptados a la realidad del entorno.

4.2.4 Visión replanteada

En el año 2020, la parroquia Punin será un polo de desarrollo agrícola, ambientalmente sostenible; con innovación tecnológica y modelos asociativos que generen empleo y promuevan el relevo generacional; con asistencia técnica integral institucional y gremial que garantice a los productores mejorar la productividad y la comercialización para ingresar a un mercado globalizado.

4.2.5 Misión anterior

El centro de acopio Guaslán. Es una entidad comprometida en impulsar, fomentar y fortalecer el desarrollo local sostenible de nuestra sociedad bajo un modelo cooperativo, con soluciones oportunos por parte de la población de medianos y bajos ingresos del sector rural y urbano marginal, buscando a través de condiciones mejoradas y apuntar al Buen Vivir.

4.2.6 Misión replanteada

Garantizar el compromiso de los sectores público, privado y académico, para la implementación y ejecución del Plan de Fortalecimiento de Producción Agrícola de la zona rural de la parroquia Punin, como guía para el desarrollo armónico y planificado de este sector, con procesos de mejoramiento continuo, articulación institucional, para lograr la sostenibilidad y competitividad necesarias.

4.2.7 Objetivo General del Plan

Estructurar e implementar un modelo de planificación sostenible que promueva y articule el desarrollo armónico y competitivo del sector rural en el departamento, fortaleciendo los procesos productivos agrícolas, mediante la transferencia de tecnología y buenas prácticas agropecuarias, mejorando la asistencia técnica institucional y gremial, promoviendo la transformación y la comercialización con valores agregados para generar empleos y lograr que los productores puedan obtener la productividad que les permita ingresar y competir en mercados cada vez más exigentes en una economía globalizada

4.2.8 Líneas de Acción

Es necesario la definición e implementación de las diferentes líneas de acción necesarias para facilitar el desarrollo armónico y articulado del sector rural, promoviendo procesos sustentables que generen oportunidades de empleo, equidad en el campo, información permanente, oportuna y actualizada, aumento en la productividad, y consolidación de la asociatividad y el emprendimiento de los productores rurales, y el desarrollo de la agroindustria, fortaleciendo los encadenamientos productivos consolidados y permitiendo el desarrollo de otros encadenamientos promisorios para obtener resultados exitosos en productividad y competitividad, como insumos para que la solución a los problemas del campo sea realidad.

4.3.1.1. Conformar un programa de Asistencia Técnica

Como se ha mencionado anteriormente una de las falencias del sistema productivo de la parroquia Punin precisamente es la escasa capacidad técnica con la que cuentan los pequeños productores por lo que se prevén realizar las siguientes actividades:

- Fortalecer la asistencia técnica parroquial asignando recursos humanos, físicos y económicos
- Ofrecer asistencia técnica integral oportuna y especializada a todos los productores de la parroquia.
- Unificación de criterios en cada una de las áreas agrícola y pecuaria.
- Construcción de un manual de asistencia técnica articulado con las instituciones rectoras (MAG, MAE) y que tengan competencias en el área de producción (CONSEJO PROVINCIAL, GAD MUNICIPAL) y productores de la parroquia.

4.3.1.2. Transferencia de Tecnología

- Identificación y análisis de las potencialidades de cada cultivo o explotación pecuaria.
- Definición de la metodología para transferir tecnología
- Disponer de los insumos necesarios para aplicar la metodología
- Realizar validación de la tecnología a aplicar

- Realizar seguimiento y evaluación a la aplicación de la metodología

4.3.1.3. Facilitar la comercialización de la producción

- Crear y promover la conciencia asociativa entre los productores de la parroquia Punin
- Realizar un inventario y base de datos de las asociaciones existentes en cada comunidad
- Realizar capacitaciones en economía popular y solidaria y asociatividad
- Promover el mercado campesino parroquial, en el que se oferte principalmente la producción de la zona
- Implementar la feria de productos estrellas de la parroquia

4.3.1.4. Estímulos a la producción agropecuaria

- Participar en el programa del gobierno central en lo referente al seguro de cultivos.
- Facilitar la participación de los pequeños y medianos productores como proveedores en los procesos de compras públicas dinamizando la economía local.
- Propiciar una mayor y flexible oferta de servicios financieros.
- Promover nuevas formas de organizaciones asociativas entre las economías comunitarias basadas en la solidaridad y el intercambio de conocimientos para el beneficio mutuo.
- Entrega de semillas de calidad por parte del GAD parroquial Punin, a los productores que se asocien.

4.3.1.5. Fomento a la empresarización de los jóvenes rurales

- Aplicar la metodología “Escuela de campo”, en escuelas, colegios y la comunidad rural.
- Fomentar y apoyar la instalación de granjas auto sostenibles
- Capacitar a los educadores, padres de familia, y jóvenes en sentido de pertenencia por el campo.

- Promover y apoyar la conformación de grupos asociativos rurales juveniles
- Motivar la formulación de proyectos productivos asociativos en los jóvenes y apoyar la financiación.
- Articulación interinstitucional para realizar periódicamente actividades sociales, culturales, lúdicas y deportivas para jóvenes rurales en las diferentes comunidades.

4.3.1.6. Construir un programa de información rural en el GADPs

- Disponer de información permanente y actualizada en cuanto al tema productivo de la parroquia.
- Socialización de evaluaciones agropecuarias y su importancia con los productores rurales.
- Mejoramiento de la metodología para realizar las evaluaciones agropecuarias.
- Actualización quinquenal de los mapas de uso y cobertura de suelo
- Actualización periódica del Sistema de Información Gerencial de la parroquia y sus diferentes comunidades.
- Establecimiento de un banco de proyectos productivos agropecuarios del sector rural, con todos los proyectos para acceder a recursos municipales, provinciales y nacionales.
- Establecer una prueba piloto para implementar con las UPA una plataforma parroquial interactiva para inscribir las áreas sembradas de los diferentes cultivos de la parroquia para considerar un censo permanente y actualizado.

4.3.1.7. Generar Visión Empresarial en los productores y su familia

- Realizar capacitaciones en el manejo de herramientas administrativas
- Facilitar a los productores el acceso a la tecnología informática
- Promover la diversificación de la producción rural
- Motivar y apoyar la producción para el autoconsumo y la seguridad alimentaria y nutricional.

4.3.1.8. Aplicación de la normativa vigente

- Socializar con los productores toda la normativa vigente para el sector rural en ordenamiento territorial y legislación ambiental
- Promover y apoyar la normalización de predios con problemas de legalización
- Fomentar la producción orgánica sin uso de fertilizantes.

4.3.1.9. Creación y fortalecimiento de encadenamientos productivos

- Apoyo y acompañamiento institucional a las cadenas productivas constituida y las que están en construcción (cultivo y comercialización de los productos agrícolas)
- Identificación de los eslabones cada cadena
- Ofrecer incentivos institucionales a los encadenamientos consolidados
- Fortalecer la producción de hortalizas de calidad.

4.3.1.10. Sostenibilidad ambiental en todos los procesos productivos

- Incentivar la reconversión de la producción agropecuaria, a sistemas de producción sostenibles, u compatibles con la zona seleccionada
- Desarrollar un plan de manejo de las cuencas, subcuencas y quebradas existentes en la parroquia Punin a fin de minimizar las vulnerabilidades de los habitantes de la parroquia.
- Promoción y capacitación en buen manejo, conservación y recuperación de los suelos degradados.
- Promover y apoyar en zonas de ladera la explotación agrícola con enfoque agroforestal.
- Apoyar y promover el establecimiento de barreras rompe vientos y corredores biológicos.

4.3.1.11.Zonificación para la producción rural

- Realizar el estudio de suelos a escala 1:25000 m.s.n.m para una adecuada zonificación
- Adopción y aplicación en el PDYOT de la zonificación del estudio
- Promover y motivar la resolución de los conflictos de uso de suelo identificados en cada comunidad
- Promover y motivar en los productores rurales el cumplimiento de la zonificación definida en el respectivo estudio, a través de la socialización de las ventajas de la zonificación como herramienta para planificar la producción agropecuaria

4.2.9 CRONOGRAMA, PRESUPUESTO Y EVALUACIÓN DE ACTIVIDADES

LINEA DE ACCION	ACTIVIDADES	PRESUPUESTO	RESPONSABLE	INDICADOR	CRONOGRAMA POR CUATRIMESTRES									
					AÑO 1		AÑO 2		AÑO 3		AÑO 4		AÑO 5	
CONFORMAR UN PROGRAMA DE ASISTENCIA TÉCNICA	Fortalecer la asistencia técnica parroquial asignando recursos humanos, físicos y económicos	5.000,00	GADP Punin	3 Partidas presupuestarias incluidas en el POA y presupuesto anual.										
	Ofrecer asistencia técnica integral oportuna y especializada a todos los productores de la parroquia Punin.	1.000,00	GADP Punin	100% de productores han recibido asistencia técnica										
	Unificación de criterios en cada una de las áreas agrícola.	00	GADP Punin - MAGAP – PRODUCTORES (Asistencia Gratuita)	Modos de producción estándares										
	Construcción de un manual de asistencia técnica articulado con las instituciones rectoras (MAGAP, MAE) y que tengan competencias en el área de producción (CONSEJO PROVINCIAL, GAD MUNICIPAL) y productores de la parroquia.	00	GADP Punin - MAGAP – PRODUCTORES (Asistencia Gratuita)	Manual de asistencia técnica socializado y aplicado por el 100% de productores										
TOTAL PRESUPUESTO		\$ 6.000.00												

LINEA DE ACCION	ACTIVIDADES	PRESUPUESTO	RESPONSABLE	INDICADOR	CRONOGRAMA POR CUATRIMESTRES															
					AÑO 1		AÑO 2		AÑO 3		AÑO 4		AÑO 5							
TRANSFERENCIA DE TECNOLOGÍA	Identificación y análisis de las potencialidades de cada cultivo	2.000,00	GADP Punin-MAG - INIAP - PRODUCTORES	80% de potencialidades de producción definidas																
	Definición de la metodología para transferir la tecnología	5.000,00	GADP Punin-MAG - INIAP - PRODUCTORES	Metodología de transferencia de tecnología definida																
	Disponer de los insumos necesarios para aplicar la metodología	5.000,00	GADP Punin – MAG	Facturas de los insumos																
	Realizar validación de la tecnología a aplicar	1.000,00	GADP Punin – MAG	Informes técnicos de la validación																
	Realizar seguimiento y evaluación de la aplicación de la metodología	00	GADP Punin - MAGAP – PRODUCTORES (Asistencia Gratuita)	Informes técnicos de seguimiento																
TOTAL PRESUPUESTO		\$ 13.000.00																		

LINEA DE ACCION	ACTIVIDADES	PRESUPUESTO	RESPONSABLE	INDICADOR	CRONOGRAMA POR CUATRIMESTRES															
					AÑO 1		AÑO 2		AÑO 3		AÑO 4		AÑO 5							
FACILITAR LA COMERCIALIZACIÓN DE LA PRODUCCIÓN	Crear y promover la conciencia asociativa entre los productores de la parroquia	1.000,00	GADP Punin - MAGAP – PRODUCTORES	50% de productores asociados																
	Realizar un inventario y base de datos de las asociaciones existentes en la comunidad	00	GADP Punin-MAGAP (Asistencia Gratuita)	100% de asociaciones de la parroquia inventariada																
	Realizar capacitaciones en economía popular y solidaria y asociatividad	00	GAD Punin - MAG-MIES-IEPS (Asistencia Gratuita)	80% de productores capacitados																
	Promover el mercado campesino parroquial	2.000,00	GADP Punin – MAG	80% de los habitantes de la parroquia consumas nuestros productos																
	Implementar la feria de productos estrellas de la parroquia	800,00	GADP Punin-MAGAP	Mínimo 10 productos estrellas definidos																
TOTAL PRESUPUESTO		\$ 3.800.00																		

LINEAS DE ACCION	ACTIVIDADES	PRESUPUESTO	RESPONSABLE	INDICADOR	CRONOGRAMA POR CUATRIMESTRES									
					AÑO 1		AÑO 2		AÑO 3		AÑO 4		AÑO 5	
ESTIMULOS A LA PRODUCCIÓN AGROPECUARIA	Participar en el programa del gobierno central en lo referente al seguro de cultivos (promoción)	1.500,00	GADP Punin- MAG	60% de productores asegurados										
	Facilitar la participación de los pequeños y medianos productores como proveedores de los procesos de compras públicas dinamizando la economía local	00	GADP Punin- MAG-SERCOP (Asistencia Gratuita)	75% de asociaciones y /o productores participan en los procesos de contratación pública										
	Propiciar una mayor y flexible oferta de servicios financieros	1.000,00	GADP Punin - MAG-BAN ECUADOR	50% de productores acceden a créditos flexibles										
	Promover nuevas formas de organizaciones asociativas entre las economías comunitarias basadas en la solidaridad y el intercambio del conocimiento para el beneficio mutuo	3.000,00	GADP Punin- MAG-PRODUCTORES	Mínimo 3 asociaciones para el intercambio de conocimientos										
	Entrega de semillas de calidad a los productores agrícolas que se asocien	00	GADPs Punin-MAGAP (Asistencia Gratuita)	100% de productores asociados han recibido semillas de calidad										
TOTAL PRESUPUESTO		\$5.500,00												

LINEAS DE ACCION	ACTIVIDADES	PRESUPUESTO	RESPONSABLE	INDICADOR	CRONOGRAMA POR CUATRIMESTRES									
					AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4		AÑO 5				
ESTIMULOS A LA PRODUCCIÓN AGROPECUARIA	Aplicar la metodología "Escuela de campo", en escuelas, colegios y la comunidad rural	1.000,00	GADP Punin-MAG - MINEDUC	50% de escuelas aplican la metodología Escuela de Campo										
	Fomentar y apoyar la instalación de granjas auto sostenibles	1.000,00	GADP Punin-MAG-	20 Granjas auto sostenibles instaladas										
	Capacitar a los educadores, padres de familia y jóvenes en sentido de pertenencia por el campo	2.000,00	GADP Punin - MAG-GADP	80% de la población capacitada										
	Promover y apoyar la conformación de grupos asociativos rurales juveniles	5.000,00	GADP Punin	5 asociaciones rurales juveniles establecidas										
	Articulación interinstitucional para realizar periódicamente actividades sociales, culturales, lúdicas y deportivas para jóvenes rurales en las diferentes comunidades	5.000,00	GADP -GADM	1 actividad trimestral										
	Motivar la formulación de proyectos productivos asociativos de los jóvenes	5.000,00	GADP Punin-MAG-GADM	2 proyectos productivos juveniles ejecutados										
TOTAL PRESUPUESTO		\$ 19.000.00												

CONCLUSIONES

- El centro de acopio Guaslán de la parroquia Punin, cuenta con importante información respecto al tema productivo, misma que ha servido para el levantamiento de la línea base del sistema de producción de la parroquia.
- Se requiere del establecimiento de estrategias que permitan el desarrollo del sistema productivo de la parroquia Rural.
- Respecto a la producción asociativa, está se debe fortalecer con la finalidad de mejorar las condiciones de producción y comercialización de los productores de la parroquia.

RECOMENDACIONES

- Ejecutar el presente Plan de Fortalecimiento a fin de implementar estrategias que viabilicen el desarrollo socio económico de los productores de la parroquia Punin, a través de una producción sostenible y sustentable.
- Fomentar la diversidad de cultivos autóctonos y nativos preferentemente con el fin de evitar el desgaste prematuro o sobre explotación de los suelos y así mantener un equilibrio con la naturaleza y el centro de acopio Guaslán.
- Involucrar a todas las entidades gubernamentales y a la población en forma mayoritaria para asegurar el éxito de la agricultura comunitaria organizada en la zona rural de la Parroquia Punin, Provincia de Chimborazo.

BIBLIOGRAFIA

- Amaru, C. (2009). *Fundamentos de administración*. México: Pearson Educación.
- Aranda, A. A. (2000). *Planificación estratégica educativa*. Loja: Cosmos.
- Bello, M. (21 de 11 de 2012). *La administración, su importancia, y sus características*. [Entrada de Blog]. Recuperado de: <http://marinabello177.blogspot.com/2012/11/desarrollo.html>
- Bernal, C. (2010). *Metodología de la investigación*. Colombia: Pearson.
- CEAACES. (2018). *Instructivo de planes de mejora*. Recuperado de: <http://www.uti.edu.ec/wp-content/uploads/2018/01/Instructivo-planes-de-mejora.pdf>
- Daniel, S. & Rivero, B. (2008). *Introducción a la metodología de la investigación*. Madrid: Editorial Shalom.
- E.A.E. (24 de agosto de 2016). *Mejora continua: ¿por qué es tan importante?* [Entrada de Blog]. Obtenido de: <https://retos-directivos.eae.es/mejora-continua-por-que-es-tan-importante/>.
- Experto. (13 de Marzo de 2003). *¿Qué es proceso administrativo?* Recuperado de: <https://www.gestiopolis.com/que-es-proceso-administrativo>.
- Galloway, D. (2000). *Mejora continua de procesos*. Barcelona: Ediciones Gestión 200 S.A.
- Givin, I. (24 de 03 de 2017). *Qué son los objetivos de la empresa*. Recuperado de: <http://givinginternational.es/que-son-los-objetivos-de-la-empresa-definicion-ejemplos/>
- Hernández, S., & Pulido, A. (2011). *Fundamentos de gestión empresarial*. México: McGraw-Hill/ Interamericana Editores, S.A. de C.V.
- Hernández, S. & Rodríguez, M. (2006). *Introducción a la administración*. México: McGraw-Hill.

- Laínez, A., & Guerra, M. (2015). *Plan de gestión social para el fortalecimiento organizacional de los comités barriales del cantón La Libertad, provincia de Santa Elena año 2014*. (Tesis de pregrado, Universidad Estatal Península de Santa Elena). Recuperado de: <http://repositorio.upse.edu.ec/handle/46000/1938>
- Ministerio de Agricultura y Ganadería. (2003). *Modelo de gestión del centro de acopio de Guaslán*. Riobamba: Ministerio de Agricultura y Ganadería Zona 3.
- Morerra, O. (2002). *Definiciones del mejoramiento continuo*. [Entrada de blog]. Recuperado de: <https://www.gestiopolis.com/definiciones-del-mejoramiento-continuo/>
- Munch, L. (2005). *Plan estratégico, rumbo al éxito*. D.F México: Trillas.
- Porto, I. (2012). *La organización de empresas*. [Entrada de Blog]. Recuperado de: <https://isabelportoperez.files.wordpress.com/la-empresa-organizacion-de-empresas.pdf>
- Reyes, G. (2007). *Administración moderna*. México: Limusa. S.A.
- Ricaurte Patajalo, F. A. (2017). *Estrategias para el fortalecimiento de la gestión empresarial de AGROFAR, empresa productora y comercializadora de abonos foliares, ubicada en Mira, provincia del Carchi*. (Tesis de pregrado, Escuela Superior Politécnica de Chimborazo.). Obtenido de Recuperado de: <http://dspace.esPOCH.edu.ec/handle/123456789/7833>.
- Sarango Solano, G. M. (2017). *Plan de fortalecimiento para la asociación de mujeres quilanguenses unidas por el desarrollo - AMQUD cantón Quilanga, provincia de Loja año 2016*. (Tesis de pregrado, Técnica Particular De Loja.). Recuperado de: <http://dspace.utpl.edu.ec/handle/123456789/16899>.
- Sinnaps. (2018). *Proceso de mejora continúa en una empresa*. [Entrada de blog]. Recuperado de: <https://www.sinnaps.com/blog-gestion-proyectos/proceso-mejora-continua-una-empresa>

Vallejo, L. (2015). *Gestión del talento humano*. Recuperado de:[http://cimogsys.esPOCH.edu.ec/direccionpublicaciones/public/pdf/18/gestió
n%20del%20talento%20humano.pdf](http://cimogsys.esPOCH.edu.ec/direccionpublicaciones/public/pdf/18/gestió%20del%20talento%20humano.pdf).

Vega, V. R. (2 de febrero de 2015). *Fortalecimiento del programa de turismo en áreas silvestres*. Recuperado de:[https://ratraininglibrary.s3.amazonaws.com/Fortalecimientoorganizacional
.pdf](https://ratraininglibrary.s3.amazonaws.com/Fortalecimientoorganizacional.pdf).

ANEXOS

Anexo 1: Reunión con los socios - productores



Anexo 2: Aplicación de las encuestas

